

МИНИСТЕРСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО СВЯЗИ И ИНФОРМАЦИИ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ
им. проф. М. А. БОНЧ-БРУЕВИЧА
ГУМАНИТАРНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ

М. В. Меткин

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

учебное пособие

Под научной редакцией В. А. Ачкасовой

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2001

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Конфликтология, её предмет и задачи, история становления как науки. Формирование отечественной школы конфликтологии.
2. Природа социального конфликта. Источники и причины его возникновения. Проблема эмоций и психологической несовместимости.
3. Позитивные и деструктивные функции. Структурные элементы конфликта. Процесс и динамика конфликта.
4. Проблема типологии конфликтов.
5. Человеческий фактор в конфликте. Типы конфликтных личностей.
6. Типичное поведение в конфликтной ситуации (тест К. Килменна).
7. Характеристика основных стилей: конфронтация, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество.
8. Проблема коммуникаций в конфликтных ситуациях.
9. Коммуникации как источник конфликта.
10. Коммуникации как процесс с обратной связью.
11. Механизм искажения информации.
12. Основные функции коммуникаций.
13. “Барьеры” коммуникаций.
14. Регулирование и разрешение социальных кризисов и конфликтов: определение основных понятий – регулирование, разрешение, управление, предотвращение, минимизация последствий.
15. Этапы и последовательность оптимального урегулирования конфликтов.
16. Институализация конфликтов. Легитимизация конфликтов. Условия легитимности и институальной процедуры. Структурирование конфликтующих групп.
17. Анализ основных форм регулирования и разрешения конфликтов.
18. Проблема предупреждения и предотвращения конфликтов.
19. Информационное противоборство в конфликте.

20. Принципы организации собственного информационного потока.

21. “Связи с общественностью” как средство кризисного регулирования, как средство предотвращения конфликта или минимизации его последствий.

Глоссарий.

Рекомендуемая литература.

Приложения.

Приложение 1. Программа курса конфликтология.

Приложение 2. Ситуационные задачи по теме “конфликтная ситуация”.

Приложение 3. Ситуационные задачи на тему “Формулы конфликта”.

Приложение 4. Ситуационные задачи на тему “ Трансактный анализ конфликтов”.

Приложение 5. Ситуационные задачи на тему “ Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте”.

1. Конфликтология, её предмет и задачи, история становления как науки. Формирование отечественной школы конфликтологии.

Конфликтология, её предмет и задачи.

Конфликтология – отрасль обществознания и человековедения; область научного знания о природе, причинах, видах и динамике конфликтов, методах их предупреждения и способах разрешения.

Конфликтология – это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Конфликтология представляет собой отдельную область научного знания. У неё свой предмет изучения – социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования.

Как важная отрасль обществознания и человековедения конфликтология возникла, формировалась и развивается в настоящее время в тесной связи с социальной философией, социологией, психологией, политэкономией, историей, правом, этикой, рядом других социальных и гуманитарных наук.

Практическое приложение конфликтологии вызывается уже тем простым житейским обстоятельством, что, соглашаясь с распространённым утверждением “худой мир лучше доброй ссоры”, люди тем не менее не могут избежать дисгармонии, обходиться без конфликтов.

Нередко конфликт оказывается не только неизбежным, но и приемлемым “выходом” из сложившейся ситуации, едва ли не единственным способом восстановить нарушенное равновесие во взаимоотношениях людей, позволить им прийти к согласию относительно совместных дел, частных и общих интересов, норм поведения.

Конфликтология учит умению распознавать объективную и субъективную природу конфликтов, их непосредственные причины и мотивы, ориентации в том, в каких формах протекают конфликты и какими путями они разрешаются, овладению искусством управления ими.

Конфликтология реально помогает распознавать конфликты, принимать надлежащие меры для их профилактики и разрешения. Она даёт возможность лучше ориентироваться в сложностях социальной жизни, искать оптимальные решения в конфликтных ситуациях, находить наиболее эффективные способы воздействия на поведение людей, так или иначе вовлечённых в конфликтное противоборство.

Методы конфликтологии.

Таблица 1. **Методы конфликтологии.**

№ п/п	Группа методов	Конкретные методы
I	Методы изучения и оценки личности	Наблюдение Опрос Тестирование
II	Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах	Наблюдение Опрос Социометрический метод
III	Методы диагностики и анализа конфликта	Наблюдение Опрос Анализ результатов деятельности Метод экспертного интервью
IV	Методы управления конфликтами	Структурные методы Метод картографии

История развития конфликтологии.

Конфликты с незапамятных времён притягивали к себе внимание человека. Упоминание о конфликтах встречаются во многих дошедших до нас памятниках литературного искусства. Взять, к примеру, сюжет с “яблоком раздора” и “судом Париса”; библейское сказание о раздоре между Каином и Авелем – сыновьями Адама и Евы; можно вспомнить русские былины.

Конфуций ещё в VI в. до н. э. в своих изречениях утверждал, что злобу и заносчивость, а с ними и конфликты, порождают в первую очередь, неравенство и несхожесть людей. Он наставлял, что нужно улучшать нравы, устранять пороки, избегать ссор, достигать того, чтобы “тяжбы не велись”. Сам Конфуций обладал несомненными достоинствами, по словам его многочисленных учеников, был “ласков, добр, почтителен, бережлив и уступчив”. Ему были чужды по крайней мере четыре недостатка: “склонность к домыслам, излишняя категоричность, упрямство, себялюбие”.

Древнегреческий философ Гераклит считал, что в мире всё рождается через вражду и распри. Конфликты представлялись ему как важное свойство, непременное условие общественной жизни, ибо противоборство, в том числе и война, есть “отец всего и царь всего”.

Конфликтам уделяли внимание и такие выдающиеся умы античности, как Платон и Аристотель, жившие в V – IV вв. до н. э. Они полагали: человек по природе своей существо общественное; отдельный человек представляет собой лишь часть более широкого целого – общества; заложенное в человеке начало придаёт ему способность к взаимопониманию и сотрудничеству с другими людьми. Не исключалась при этом и склонность к вражде, ненависти и насилию. По мнению Аристотеля источники распрей

состоят в неравенстве людей по обладанию имуществом и получению почестей, а так же в наглости, страхе, пренебрежении, происках, несходстве характеров, чрезмерном возвышении одних и унижении других.

В условиях средневековья коллективизм означал подчинение человека феодальному государству, поглощение личности крестьянской общиной, ремесленным цехом, купеческой корпорацией, рыцарским или монашеским орденом.

Только на излёте средних веков сформировался в мощную силу индивидуализм. Это нашло своё выражение в западноевропейском гуманизме, постулатах христиан-протестантов, учении об естественном праве и общественном договоре, идеях раннего либерализма.

Томас Мор, Эразм Роттердамский, Френсис Бэкон и другие гуманисты выступали с резким осуждением средневековой смуты, социальных беспорядков и кровопролитных междоусобиц. Они ратовали за мир и доброе согласие между людьми, признавая их решающим фактором развития общества.

Джон Локк и Томас Гоббс полагали, что человек есть отдельное самоценное существо, для которого другие люди – только среда обитания. В соотношении с обществом приоритет принадлежит личности. Естественное состояние общественных связей – это “война всех против всех”, в которой люди выступают в качестве либо врагов, либо партнёров.

XVIII в., Адам Смит – родоначальник классической политэкономии. В своей книге “Теория нравственных чувств” он выступил последовательным сторонником некоей степени эгоизма, “любви к себе”, но при непрременной гармонии своекорыстных интересов с общими устремлениями людей к благополучию и счастью. Смит полагал, что причина, которая движет человеком в стремлении улучшить своё положение, повысить социальный статус, состоит в том, чтобы “отличиться, обратить на себя внимание, вызвать одобрение, похвалу, сочувствие или получить сопровождающие выгоды”. Он вместо моральных отношений между людьми поставил во главу угла экономические интересы. Смит писал: “Наше собственное благополучие побуждает нас к благоразумию; благополучие наших ближних побуждает нас к справедливости и человеколюбию; справедливость отстраняет нас от всего, что может повредить счастью наших ближних, а человеколюбие побуждает нас к тому, что может содействовать ему”.

Становление конфликтологии как науки.

По-настоящему научный подход к восприятию конфликтов проявился только со второй четверти XIX в. Именно с того времени конфликты выдвинулись в ряд предметов для специального изучения. Формирование конфликтологии как особой области изучения

происходило вместе с развитием истории, социологии, права, этики, психологии и других социальных наук.

Вслед за Чарльзом Дарвиным, который выдвинул теорию биологической эволюции, появился так называемый социальный дарвинизм – направление, сторонники которого объясняли развитие общества биологическими законами естественного отбора наиболее приспособленных к выживанию и борьбы за существование.

Фундамент конфликтологии закладывался при участии основателей социологии таких, как Огюст Конт, Герберт Спенсер, Карл Маркс.

Идеи классиков, заложивших основы конфликтологии, были восприняты и развиты следующими поколениями представителей наук об обществе. Например, Эмиль Дюркгейм – один из основоположников французской социологической школы – ставил знак равенства между общественным состоянием и социальной солидарностью. Он считал, что люди объединяются в общества не ради индивидуальной и групповой вражды, а вследствие взаимной потребности друг в друге.

Для Макса Вебера, субъектом эмоционального действия являлось не общество в целом, а больше индивид, положение которого связано с определённым социальным статусом. С его точки зрения, общество – это взаимодействие людей, являющихся продуктом социальных, т. е. ориентированных на других людей, действий; это арена, на которой действуют позитивно и негативно привилегированные группы. Они озабочены тем, чтобы в условиях конфликта материальных и идеальных интересов сохранить или даже упрочить своё влияние, отстоять свои экономические позиции, а так же амбиции и жизненные ориентиры.

Георг Зиммель специально занялся разработкой теории конфликта, исходя при этом не только из её социальной значимости, но и позитивной ценности как стимулирующего средства, фактора. Он ввёл в научный оборот термин “социология конфликта”.

Артур Шопенгауэр указывал на ряд нравственных предостережений: кто желает, чтобы его мнение было встречено с доверием, тот пусть высказывается хладнокровно и без горячности; запас снисходительности полезен, ибо предохраняет от пустых споров и ссор; надо, если это возможно, ни к кому не питать неприязни, никогда не выказывать гнева либо ненависти.

В отличие от социологов психологи, объясняя природу конфликтного поведения, ставили его в зависимость от психологических факторов. Например, хорошо известно, что это послужило Зигмунду Фрейдю основанием для того, чтобы в развитии индивида, в формировании характера человека выдвинуть на первый план определённые влечения, в

первую очередь сексуальное, предложить идею расчленения личности на три инстанции, т. е. ступени, звенья – “Оно”, “Я” и “Сверх-Я”.

Альфред Адлер утверждал, в противовес Фрейдю, что личность нельзя брать в отрыве от общества, ибо человек – прежде всего социальное существо.

Карл Юнг, отказавшись от фрейдистской теории сексуальности, придавал огромное значение влечениям и тенденциям индивида как на “поверхности” сознания, так и на подсознательном уровне, полагая, что поведение и поступки личности определяют психическая энергия человека, её обращённость на внешнюю среду или во внутрь самой личности.

К началу XX в. интерес учёных, прежде всего социологов и психологов, к исследованию конфликтов определился со всей отчётливостью. Конфликт признавался нормальным социальным явлением. Указывалось на ряд биологических, психологических, социальных и других факторов, которые с неизбежностью порождают конфликты.

Толкотт Парсонс рассматривал общество как систему отношений между людьми, связующим звеном которой являются нормы и ценности. Он следовал следующим положениям:

а) любая социальная система представляет собой относительно устойчивую и хорошо интегрированную структуру;

б) каждый элемент этой системы имеет определённую функцию, внося тем самым вклад в поддержание её устойчивости;

в) функционирование социальной структуры базируется на ценностном согласии членов общества, которое обеспечивает необходимую стабильность и интеграцию.

По Парсонсу возможность конфликта заложена в самом процессе социализации, в ходе которого человек оказывается приобщённым не только к способам функционирования социальной системы, но и к нормам и ценностям соответствующей культуры. В конфликт может перерасти несоответствие, определённая напряжённость, складывающаяся при социализации между внутренними физиологическими потребностями организма и потребностями человека в социальных отношениях.

Результатом исследований Элтона Мэйо стали рекомендации руководителям индустриальных предприятий:

- держать равновесие на людей в большей степени, нежели на выпуск продукции;
- идти смелее на замену индивидуального вознаграждения групповым (коллективным);

- дополнять экономическое стимулирование социально-психологическим, имея в виду поддержание благоприятной моральной атмосферы, повышение удовлетворённости работой, следование демократическому стилю руководства;
- использовать такие средства повышения производительности, как “гуманизация труда”, “групповые решения”, “просвещение служащих”, паритетные отношения с профсоюзами.

Льюис Козер, предлагая понимать под конфликтом “борьбу ценностей и претензий”, усматривал в нём некую социальную напряжённость между тем, что есть, и тем, что должно быть, в соответствии с чувствами, взглядами, интересами определённых социальных групп и индивидов. Конфликты, по его мнению, выполняют важные функции, они необходимы как способ, которым общество время от времени разряжает напряжённую обстановку, разрешает коллизии и противоречия между отдельными людьми и социальными группами. В любом конфликтном противоборстве заложен позитивный потенциал.

Немецкий социолог Ральф Дарендорф полагает, что конфликты в принципе не устранимы из общественной жизни, они вездесущи. Однако люди имеют возможность для регулирования конфликтов, упреждения “социальных потрясений”. Для этого важны три условия:

- 1) наличие ценностных установок, признание различий и противостояние конфликтующих;
- 2) уровень организации – чем выше степень организованности, тем легче достичь согласия и исполнения договорённостей;
- 3) взаимоприемлимость определённых правил, соблюдение которых позволяет сохранять или поддерживать отношения между сторонами, участвующими в конфликте.

Французский социолог Ален Турен предлагает отказаться от иллюзорных, по его мнению, попыток анализировать роль субъектов вне всякого отношения к общественной системе или от описания социальной системы без действующих лиц. Он полагает, что свойство человеческих систем заключается в выдвижении и изменении собственных целей, что даёт основание ориентироваться на социологию действия, на анализ механизмов самопроизводства общественной жизни.

По Кеннету Боулдингу, основу “социальной терапии” по “снятию”, предотвращению конфликтов составляют три момента: понимание причин возникающих противоборств; разумный выбор согласованных способов их устранения; нравственное совершенствование людей.

Формирование отечественной школы конфликтологии.

Отечественные мыслители, испытывая влияние зарубежных течений, вместе с тем отразили своеобразие российского общества во второй половине XIX и начале XX вв.

Пётр Лавров и Николай Михайловский – представители так называемого субъективного идеализма. В центре их внимания находился общественный прогресс, но главным движителем и, следовательно, мерилom прогресса признавалась личность, её всестороннее развитие в кооперации с равными себе. Отсюда выводилась необходимость предотвращать возникновение антагонистического конфликта между личностью и обществом. Утверждалось, что прогрессу служит не борьба за существование, а больше взаимопомощь и солидарность людей, приспособление социальной Среды к потребностям личности.

Схожие положения лежали в основе социологических концепций идеологов народничества – Михаила Бакунина, Петра Кропоткина, Петра Ткачёва.

Максим Ковалевский, опираясь на ставший популярным в России сравнительно-исторический метод, также усматривал сущность социального прогресса в упрочении солидарности между людьми. При этом он ориентировался больше не на личность, а на социальные группы и классы, стремился выявить общее и особенное в общественных явлениях, видел критерий прогресса во всё более полном воплощении в человеческом общежитии идеи равенства и справедливости.

Своё видение проблемы социального конфликта высказывали и российские сторонники марксизма. Представители ортодоксального направления – Г. В. Плеханов, В. И. Ленин; Представители “легального” направления – П.Б. Струве, М.И. Туган-Барановский.

Заметный вклад в относительно новую область научного знания внёс Питирим Сорокин, ставший одним из самых выдающихся представителей “социокультурной школы” в социологии, выразителем идей интеграции социальных и культурных систем. Будучи руководителем кафедры Петроградского университета, он определял социологию как науку о формах, причинах и результатах поведения людей, живущих в среде себе подобных. Сорокин подчёркивал: “Без знания общества и культуры, в которых рождается и растёт данный индивид, никакие его личные черты – верования, идеи, убеждения, вкусы, пристрастия и то, что вызывает неприязнь, – не могут быть поняты. Без такого знания непостижимы поведение человека, образ его мыслей, манеры и нравы. Иными словами, конфликт непременно связан с удовлетворением потребностей людей, его источник заключён как раз в подавлении определённых, преимущественно базовых потребностей человека”.

Иван Александрович Ильин, обобщая свои наблюдения, писал: “Каждый народ по-своему вступает в брак, рождает, болеет и умирает; по-своему лечится, трудится, хозяйствует и отдыхает; по-своему горюет, плачет, сердится и отчаивается; по-своему улыбается, шутит, смеётся и радуется; по-своему ходит и пляшет; по-своему поёт и творит музыку; по-своему говорит, декламирует, острит и ораторствует; по-своему наблюдает, созерцает и творит живопись; по-своему исследует, познаёт, рассуждает и доказывает; по-своему нищенствует, благотворит и гостепреимствует; по-своему строит дома и храмы; по-своему молится и геройствует...; по-своему возносится духом и кается; по-своему организуется. У каждого народа своё особое чувство права и справедливости, иной характер, иная дисциплина, иное представление о нравственном идеале, иной семейный уклад, иная церковность, иная политическая мечта, иной государственный инстинкт. Словом: “У каждого народа иной, особый душевный уклад и духовно-творческий склад”.

Среди наших российских современников, проводивших исследования, результаты которых стали появляться у нас лишь в 80-х годах XX века, можно отметить такие работы, как: “Внимание конфликт!” Ф. М. Бородкина и Н. М. Коряк. Им удалось показать, что конфликт является одним из средств управления; Э. А. Уткин в учебном пособии “Конфликтология: теория и практика” рассматривает основные пути и методы предупреждения конфликтных ситуаций. Заслуживают внимания работы Н. В. Гришиной, А. Г. Здравомыслова, В. Н. Кудрявцева, А. С. Кармина, А. В. Дмитриева, А. Зайцева и других.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что такое конфликтология?
2. В каких формах с древности и до нашего времени шло в мире накопление знаний о конфликтах?
3. Когда начала складываться конфликтология как отдельная область научных исследований?
4. Назовите имена известных зарубежных и российских мыслителей XIX – XX вв., внёсших заметный вклад в разработку теории конфликтов.
5. Назовите основные методы конфликтологии.
6. Чем определяется возросший интерес к теории и практике конфликтов в современной России?

2. Природа социального конфликта. Источники и причины его возникновения. Проблема эмоций и психологической несовместимости.

Виды конфликтов.

Таблица 2. **Виды конфликтов**

Социальные конфликты	Внутриличностные конфликты	Зооконфликты
межличностные личность-группа межгрупповые группа-общество между социумами	хочу и хочу хочу и не могу хочу и надо могу и не могу надо и надо надо и не могу	территориальные иерархические ресурсные за обладание особью другого пола

Природа социального конфликта.

Рассмотрим ряд компонентов, характеризующих социальный конфликт: будь то межличностный или конфликт между группами и государствами. Иначе говоря, рассмотрим, как установить наличие конфликта.

Конфликт начинается с того момента, как одна сторона решает, что притязания второй несовместимы с её собственными. Эта воспринимаемая несовместимость зависит от того, в какой степени имеющиеся альтернативы могли бы удовлетворить притязаниям как первой, так и второй стороны. Если имеющиеся альтернативы совместимы с притязаниями обеих сторон, конфликт не разовьётся. Чем меньше имеющиеся альтернативы соответствуют притязаниям сторон, тем серьёзнее будет конфликт.

Притязания имеют тенденцию быть ригидными (сопротивляться снижению) при наличии одного или двух следующих условий:

- 1) когда притязания связаны с крайне важными целями (безопасность, идентичность, потребность в признании, что присуще всем людям и государствам);
- 2) когда лежащие в основе притязаний ценности относятся к категориям “или-или” (сторона либо достигает цели, либо нет).

Подобные ценности создают ригидные притязания из-за того, что уступки в этих случаях невозможны – пойти на уступки означает полностью отказаться от искомого.

Конфликт представляется особенно глубоким, когда одна сторона рассматривает свои притязания как законные или справедливые, то есть, считает, что то, что она добивается, положено ей по праву. Это происходит потому, что справедливые притязания имеют тенденцию быть ригидными, отчасти же из-за того, что проигрыш в тех случаях, когда законные притязания не удаётся удовлетворить, переносится особенно тяжело. Серьёзными бывают такие конфликты, когда и одна и другая сторона имеют ригидные притязания в следствии того, что обе стороны считают свои устремления законными.

Общества, избегающие конфликтов, как правило, терпят неудачи в осуществлении необходимых перемен, так как всегда находятся защитники status quo, каким бы неблагоприятным для большинства граждан это положение вещей не было.

Старания подавить конфликт опасны потому, что они способствуют принятию непродуманных решений.

При избегании конфликта зачастую происходят недоразумения из-за недосказанности, что никому не идёт на пользу.

Конфликт часто необходим для достижения справедливости. Тираны и жестокие элитные группы обращаются к разным способам избегания конфликта, чтобы предотвращать волнения по поводу восстановления законных прав.

Индивиды, группы и общества должны поддерживать хрупкую грань между чересчур прочной стабильностью.

Источник напряжённости.

Даже в дружных и сплочённых коллективах бывают случаи, когда кто-то из подчинённых вдруг не поладил со своим руководителем, а тот допустил резкость в его адрес. Это вызывает непонимание, обиду и т.д. Так возникает напряжённость. Рассмотрим основные источники возникновения напряжённости во взаимоотношениях.

- Отсутствие взаимопонимания между людьми, наличие подчас противоположных интересов, чувство обиды, зависть или месть, низкая культура общения.
- Поведение “трудных” работников.
- Несовместимость характеров.
- Неумение найти общий язык.
- Многие конфликты порождаются неурядицами в организации труда, авралами и т. д.

Психологическая несовместимость.

Проблема взаимоотношений никогда не перестанет быть актуальной, пока существует человечество. Даже если самого человека не очень волнуют отношения с другими людьми (а это бывает, когда он не видит, не слышит, не понимает окружающих), жизнь в конечном итоге устраивает ему такую ловушку, из которой не выбраться, не распутав клубка взаимоотношений. В этом случае проблема не только тягостна, она становится острой и кризисной.

Понимание противоположной стороны в формировании взаимоотношений позволяет реально оценить положение вещей и существенно облегчает сосуществование сторон.

В жизни любые психологические возмущения, в том числе на почве неприязни, несхожести темпераментов и характера, так или иначе влияют на персонал, отражаются

на деловых взаимоотношениях, сказываются на совместной деятельности, ведут к недопониманию, взаимным обидам, стрессам и конфликтам. Настроение человека практически всегда индивидуально и полностью зависит от его физического и душевного состояния в данный момент. У каждого – свой интеллектуальный и нравственный потолок, в пределах которого он постигает самого себя и оценивает других. Далеко не все способны быть снисходительными, вежливыми и уступчивыми, высказывать свои суждения без запальчивости, сдерживать обиду, возмущение и гнев, избегать “ершистости” и нетерпимости, следовать “золотому правилу” вековой мудрости: поступать с другими так же, как вы хотели бы, чтобы поступали с вами, т.е. не делать другим того, чего не хочешь себе.

Недовольство, конфликт в межличностных отношениях могут вызвать и такие казалось бы простые вещи, как манера одеваться или говорить, способ приёма пищи или курения, всё то, что относится к области вкусов, моды и другим подобным мотивам, вроде бы малосущественным при общении. Невозможность сослуживцев ладить друг с другом обнаруживается в эмоциональных столкновениях личностей с разными чертами характера, взглядами на жизнь и моральными ценностями, особенностями возраста и жизненного опыта. Весьма существенна нравственная сторона взаимодействия конкретных личностей, поскольку у некоторых людей свойственные человеку совесть, честь, искренность оказываются придавлены грузом бесстыдства, нахальства и лжи, скрывающей неспособность данного субъекта держать ответ перед своей совестью.

Различия между людьми являются одной из ведущих причин конфликтов. Кроме того, на совместимость влияют такие факторы:

- Различное мировосприятие.
- Различное отношение людей к своим обязанностям.
- Разное понимание смысла выполняемой работы.
- Различная степень подготовленности к выполняемой работе.
- Противоположность интересов.
- Различие черт характера.

Причины возникновения конфликтов.

Большое значение имеет ситуация, в которой конфликты возникают и развиваются. В одних случаях она способствует конфликту, в других – тормозит его, сковывает инициативу противоборствующих сторон.

- Поводом для конфликта на работе могут служить события, произошедшие вне производства, например, в личной жизни работника.
- Болезненное состояние.

- Усталость.
- Повышенное нервное возбуждение в конце рабочего дня.

Основные причины возникновения конфликтов могут быть трёх разновидностей: объективные, псевдообъективные и эмоциональные.

Объективные источники конфликта. Если только не принята политика избегания обсуждения разногласий, то неизбежно найдутся аргументы. Эти аргументы касаются проблемы предмета разногласий. Можно аргументировать, например, свою позицию относительно того, чья очередь выполнять ту или другую работу перед своим коллегой. С помощью аргументов можно отстаивать свою правоту перед руководителем. Аргументы относятся к объективным проблемам вызывающим конфликт. Объективные источники конфликта – это проблемы которые должны быть решены или вопросы по которым следует принять решение. Каждая сторона имеет свою позицию, и аргументы нужны для того, чтобы убедить противоположную сторону изменить свою позицию или принять другую.

Псевдообъективные источники конфликта. Многие люди сталкивались с тем, что новые отношения доверия и близости рождаются в результате конфликта, даже если его объективные причины не ликвидированы. Более того, такое иногда случается, даже если нет обращения к эмоциональным источникам. В ходе конфликта часто появляются новые темы споров, разногласий, которые не имеют ничего общего с исходными объективными источниками. Между тем, если достигается согласие по основным вопросам, эти казались бы важные противоречия игнорируются, аргументы в защиту связанной с ними позиции становятся ненужными. Это объясняется тем, что такие на первый взгляд объективные источники лишь маскируют истинные интересы людей, участвующих в конфликте. Источники остаются объективными лишь до тех пор, пока представляют собой отражение реальных интересов. Источники становятся псевдообъективными, когда отражают потребности человека. Поэтому можно сказать, что псевдообъективные источники, это эмоциональные источники выдаваемые за объективные.

Эмоциональные источники конфликта. Конфликт – это не простое различие в позициях, различия, лишённые эмоциональной окраски редко воспринимаются как конфликт, а скорее как просто предмет для обсуждения, разговора. Необходимо принимать во внимание и эмоциональные источники конфликта. Они непосредственно связаны с базовыми потребностями людей. Поэтому эмоциональные источники конфликта можно представить в следующем виде:

1. Эмоции, связанные с потребностью контролировать людей, влиять на них, добиваться желаемого социального статуса.

2. Эмоции, связанные с потребностью получать одобрение со стороны других людей, переживать принадлежность к значимой для себя группе.
3. Эмоции, связанные с потребностью справедливости, со стремлением к равенству и честности во взаимоотношениях.
4. Эмоции, связанные с самоиндификацией – с потребностью в автономности, самореализации, позитивном образе – Я, в утверждении собственных ценностей.

Полнота данной категоризации в данном случае несущественна. Главное это то, что эмоциональные источники конфликта существуют вместе с объективными. С определённой точки зрения они и составляют то, что отличает конфликт от разногласий. Объективные источники конфликта переживаются как важные только в том случае, если воспринимаются как средства ослабить эмоциональное напряжение, вызванное неудовлетворённостью тех или иных потребностей.

Эмоциональные источники конфликта распознать труднее, чем объективные. Обмениваясь аргументами, мы редко упоминаем их. Особенно это характерно в деловом общении, в котором практически исключена возможность говорить о своих потребностях во власти автономности, самореализации и т.п. Хорошо это или плохо, но организационные нормы обычно не предполагают самораскрытия в плане потребностей. Эти нормы настолько глубоко внедрились в нас, что порой мы даже не осознаём эмоциональные источники как личностных, так и межличностных конфликтов. В силу этого бывает трудно распознать переживаемые эмоции и ясно описать их. Тем не менее наши основные потребности всегда остаются с нами, и разрешение конфликта достигается осознанием его эмоциональных источников и обсуждением их.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Какие бывают конфликты?
2. Расскажите о межличностных конфликтах?
3. Что такое психологическая несовместимость?
4. Какие вы знаете источники конфликтов?
5. Расскажите о роли эмоций в конфликтах.

3. Позитивные и деструктивные функции конфликта, его структурные элементы. Процесс и динамика конфликта.

В целом, в психологии является общепризнанным представление о значении позитивной и деструктивной стратегиях конфликта. По мнению специалистов принципиальные различия между позитивными и деструктивными стратегиями

совладания со своими психологическими трудностями и проблемами связаны с их направленностью, целями, которые они преследуют.

Позитивные стратегии направлены на “работу” с самой проблемой, с содержанием возникшего противоречия и имеют своей целью преодоление тех препятствий, которые создаёт данная проблема на пути возможности самоактуализации личности, её самореализации и полноценной жизни. Иначе говоря, можно оценивать выход человека или социальной группы из конфликта как позитивный, если в результате они действительно “освобождаются” от породившей конфликт проблемы таким образом, что её переживание делает участников конфликта более зрелыми, психологически адекватными и интегрированными.

Общим признаком деструктивных стратегий является нежелание (человека или социальной группы) или неспособность “работать” со своей проблемой. Неготовность к принятию решений, к ответственности за них, страх за их последствия и потому надежда на то, что “всё как-нибудь устроится само собой”. Каковы же основные функции конфликта? Их можно разделить на позитивные и деструктивные.

Позитивные функции социальных конфликтов.

Конфликт является плодотворной почвой для возникновения социальных изменений.

При помощи конфликтов удаётся примирить законные интересы людей. Большинство конфликтов не кончается тем, что одна сторона выигрывает, а другая проигрывает. Обычно при удовлетворении интересов обеих сторон удаётся достигнуть некоего синтеза – вырабатывается интегративное соглашение, соответствующее интересам первой и второй стороны и, следовательно, тех больших групп, представителями которых они являются.

Благодаря уже описанным функциям конфликт сплачивает группу. Без способности к социальным изменениям и без примирения и согласования индивидуальных интересов групповая солидарность будет слабой, а вместе с этим уменьшается и эффективность действий группы и удовольствие от пребывания в группе. В результате возможен распад группы.

Деструктивные функции социальных конфликтов.

Конфликт способен повергнуть общество в хаос.

Негативные последствия конфликта часто подавляют его позитивные функции.

Негативные последствия вызываются применением жестоких тактик соперничества.

Трудно радоваться положительным сторонам конфликта, если он выливается во взаимные оскорбления, угрозы и даже насилие.

Когда люди пытаются разрешить конфликт с помощью соперничества, стремясь добиться выгоды за счёт другого, они используют такие действия и контрдействия, которые усиливают конфликт. Такое усиление конфликта называют эскалацией.

Определение компонентов конфликта.

Компонентами конфликтов являются обострённые противоречия, несовпадение точек зрения, целей, подходов, видения способов решения производственных задач, которые так или иначе затрагивают личные интересы.

“Интересы” подразумевают под собой чувства людей относительно того, что является желаемым для них. Интересы обычно определяют образ мыслей и действия людей, они лежат в основе их установок, целей, стремлений.

Перед тем как интересы одной стороны сталкиваются с интересами другой, эти интересы должны перейти в притязания, выражающиеся в формах поведения каждой стороны, стремления достичь или что-то превзойти.

Люди оценивают конфликт по степени ригидности притязаний. Когда притязания кажутся несовместимыми, конфликт оценивается как более глубокий, если притязания обеих сторон ригидны. Это объясняется тем, что ригидные притязания сопротивляются снижению, следовательно, конфликт представляется трудноразрешимым.

Относительная депривация – это опыт получаемый одной из сторон, когда она терпит неудачу в достижении своих притязаний и это является для неё тяжким ударом. Относительная депривация приводит к двум результатам.

1. Она наводит одну сторону на мысль о существовании несовместимых интересов.
2. Испытанные в подобных случаях фрустрация и унижение становятся источниками энергии, которая усиливает вероятность и интенсивность действий, направленных на её преодоление.

Доверие, когда первая сторона верит в то, что вторая действительно заботится об интересах первой.

Недоверие означает, что одна сторона считает, что другая противостоит её интересам или проявляет к ним равнодушие.

Основные структурные элементы конфликта.

Стороны конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт.

Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чём они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Конфликт = участники + объект + конфликтная ситуация + инцидент, где

участники – это субъекты, непосредственно вовлечённые во все фазы конфликта, непримиримо оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны;

объект – это предмет, явление, событие, проблемы, цель, действие, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликты;

конфликтная ситуация – это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников (сторон), каждый из которых имеет свои цели и мотивы, средства и способы решения лично значимой проблемы;

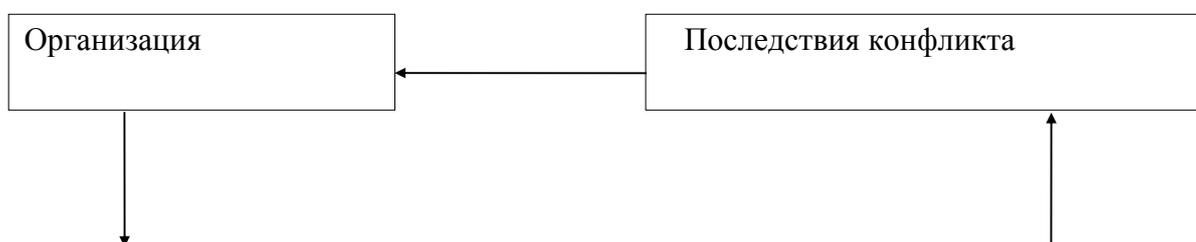
инцидент – это практические действия участников конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обострённого встречного интереса.

Четыре модели предполагаемых альтернатив и притязаний.

1. Нет предполагаемого расхождения интересов, потому, что уже известная альтернатива удовлетворяет притязаниям обеих сторон.
2. Притязания первой стороны поднимаются до такого уровня, что альтернативу, способствующую взаимному удовлетворению, подобрать уже не возможно.
3. Притязания второй стороны достигают уровня, при котором невозможно подобрать альтернативу, способствующую взаимному удовлетворению.
4. Взаимоприемлемая альтернатива более недостижима, а оставшиеся альтернативы имеют характер игры с нулевой суммой, в которой выигрыш одной стороны означает проигрыш другой.

Динамика конфликта

развитие конфликта проходит три стадии – предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную.



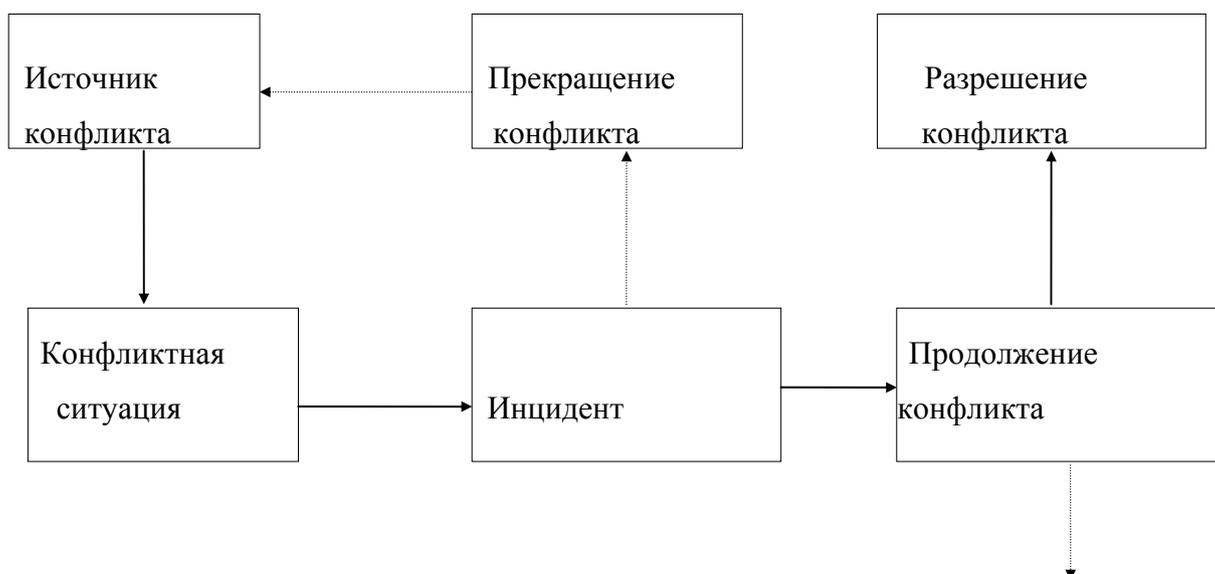


Рисунок 1. Схема развития конфликта.

Предконфликтная стадия. Начинается с конфликтной ситуации, которая выявляет оппонентов и причинную обусловленность конфликта. Но это ещё не конфликт, а только равновесное состояние, обстоятельство, которое может предшествовать противоборству. Инцидент – вторая фаза предконфликтной стадии.

Конфликтная стадия. Чтобы произошло превращение ситуации в конфликт, требуется повод, нужны какие-то действия, приводящие стороны в движение. Только вместе, конфликтная ситуация и инцидент образуют конфликт. Конфликтная ситуация (чаще в скрытой форме) может сохраняться, не приводя к инциденту и не переходя в конфликт. Первая фаза – наступает после инцидента. Происходит неизбежный обмен ударами, назначение которых – наступление на позиции оппонентов, нейтрализация угрозы с их стороны. Очень часто сопровождается нарастанием агрессивности. Эта фаза способствует “переоценке ценностей” с учётом происшедших перемен. Вторая фаза – выбор путей дальнейшего взаимодействия оппонентов. Существует два пути: либо искать примирения; либо эскалация, подолжение конфликта.

Послеконфликтная стадия. Ослабление противостояния – первая фаза. Она примечательна тем, что конфликт при всей своей остроте может прекратиться, как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате психологической перестройки субъектов, изменения их взглядов и намерений. На этой основе становится возможным полное или частичное разрешение конфликта. Напряжённость ситуации спадает, причины, вызвавшие противостояние и обострённую борьбу, сглаживаются или устраняются.

Заключительная фаза – подведение итогов, оценка результатов. Последствия конфликта зависят от факторов объективного и субъективного порядка, манеры поведения сторон, методов преодоления расхождений, умелости тех, кто направлял урегулирование конфликта. Последствия конфликта, при любом исходе, оказывают влияние на организацию и её персонал.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. В чём по-вашему заключается конструктивизм конфликта?
2. Назовите основные деструктивные функции конфликтов.
3. Какие компоненты конфликтов вы знаете.
4. Как вы понимаете условия ригидности притязаний?
5. Какие существуют модели альтернатив и притязаний?

4. Проблема типологии конфликтов.

Классификация конфликтов.

Таблица 3. **Классификация конфликтов.**

№ п/п	Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	Сферы проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально- бытовые Семейно-бытовые	В основе лежат экономические противоречия В основе лежат противоречия во взглядах В основе лежат противоречия социальной сферы В основе лежат противоречия семейных отношений
2	Степень длительности и напряжённости конфликта	Бурные быстротекущие конфликты Острые длительные конфликты Слабовыраженные и вялотекущие конфликты Слабовыраженные и быстротекущие	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих Возникают при наличии глубоких противоречий Связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер
3	Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты Межличностные конфликты Конфликты “личность – группа” Межгрупповые конфликты	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности Субъектами конфликта выступают две личности Субъекты конфликта: с одной стороны личность, а с другой – группа (микрогруппа) Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы
	Социальные	Конструктивные	В основе таких конфликтов лежат

4	последствия	конфликты Деструктивные конфликты	противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы В основе лежат субъективные причины. Они создают социальную напряжённость и ведут к разрушению социальной системы
5	Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты Нереалистичные (беспредметные) конфликты	Имеют чёткий предмет Не имеют предмета или имеющийся предмет является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта

Личностное объяснение конфликтов (так устроен человек) – предполагает выведение терминологии из структуры личности.

Неким идеалом является достижение внутренней гармонии. Потребность в защищённости – одна из основных потребностей. Доминирующее чувство одинокого человека – незащищённость. Неодобрение в наш адрес переживается болезненно.

Конфликты – моменты разрыва отношений.

Социокультурное объяснение конфликтов. Социокультурное объяснение (формула “так устроен этот мир”) – всегда одобряется сплочённость, хорошие отношения. Все социальные структуры держаться на сплочённости и солидарности своих членов. Лучший гражданин предельно интегрирован в структуру общества. Он имеет постоянное место жительства, недвижимостью, семью, детей. Он предсказуем, он доволен своей жизнью. Средний класс это основа стабильности. Любое общество с подозрением относится к любым формам отклонений. Общество оказывает давление в смысле добропорядочности. Конфликты неодобряются обществом. Социальный стандарт – уметь ладить с людьми. Общество навязывает, что одиноким быть плохо.

Идеологическое объяснение или привнесение идей. В 30 х гг. советское общество того времени сформулировало теорию бесконфликтности: социалистическое общество ликвидирует все условия возникновения конфликтов. Идеологические ценности проникают во все части общества. Таким образом получился коллектив, где один за всех и все за одного. Счастливая семья – нет конфликтов. Стабильность – умение работать с проблемами. Приняв ложную идею, были вынуждены доказывать всему миру, что это так. Не подготовив себя, детей, страну к проблемам, сделали их беспомощными перед появившимися трудностями. Фактически появилось неподготовленное поколение.

При таком отношении к конфликтам их изучение не проводилось.

Основные психологические подходы к пониманию и интерпретации

конфликтов.

Психоанализ.

С точки зрения психоанализа, человек формируется с раннего детства. При этом каковы окружающие его взрослые, таково и его становление. Негативные травмы, негативный опыт уходит в бессознательное и со временем начинает “доставать” человека.

Детский личностный сценарий становится определяющим, следовательно, сталкиваясь с проблемами, человеку нужно обратиться в детство.

- Человек – существо конфликтное и обречён на конфликты.
- Природа конфликта содержится в самом человеке.
- Происходит постоянное противостояние человека с внешним миром.
- Фактически человек обречён на постоянную борьбу.
- Нужно работать с личностью. Любая патология – следствие пережитых проблем.

Конфликт – бессознательное, всё в прошлом.

$V=f(P, e)$, где P – личность, e – ситуация.

Бихевиоризм.

Бихевиоризм или интроспективный метод, когда человек сам говорит о себе.

- Поведение это тот способ, который задал нам другой человек.
- Патология поведения – результат неправильного научения, то есть возможна *модификация* поведения.

Поведение есть результат взаимодействия личности и ситуации.

$V=f(p, E)$, где p – личность, E – ситуация.

Гуманистическая психология.

Гуманистическая психология расширяет пространство на здоровых индивидов. Если собрать всю классическую психологию, то можно разбить её на психологию детства и психологию аномалий. Гуманистическая психология привнесла к этому психологию здоровых взрослых людей. Курт Левин связывает воедино личность и ситуацию и предлагает следующую формулу поведения.

$V=f(P, E)$, где P – личность, E – ситуация.

Таким образом, *Личность и ситуация – нечто целое.*

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что такое предмет конфликта?
2. Что такое мотивы конфликта?
3. Что такое позиции конфликтующих сторон?
4. Расскажите о классификации конфликтующих сторон.
5. Какие вы знаете объяснения конфликтов?
6. Расскажите об основных психологических подходах к пониманию интерпретации конфликтов.

5. Человеческий фактор в конфликте. Типы конфликтных личностей.

Описание и истолкование конфликтов, возможность управления ими, прежде всего, связаны с пониманием природы как общества, так и человека. Естественно, люди занимают ведущее место при рассмотрении исходных моментов, порождающих тот или иной мотив.

Человек – существо социальное, обладающее самосознанием, способное к труду, творчеству, целесообразному изменению окружающего мира.

Люди рождаются свободными и равными в своём человеческом достоинстве и правах, тем не менее в реальности оказываются неодинаковыми. Они отличаются друг от друга полом и возрастом, здоровьем и физической силой, душевными качествами и внешней привлекательностью, умственными способностями и волевой энергией, нравственными предпочтениями и жизненным опытом. Каждый человек по мере своего развития и совершенствования становится всё более своеобразным и самобытным.

Рассмотрим особенности ощущений, восприятия, мышления и воображения, как человеческих факторов, способных сыграть ту или иную роль в конфликтной ситуации.

Ощущения.

Ощущение различных цветов может вызвать у человека впечатление тепла или холода, хорошего или плохого настроения.

Восприятие того или иного цвета может возбуждать или успокаивать.

Человек ассоциирует музыку с тем или другим цветом – это явление называется синестезией.

Заглушая шумы, музыка растормаживает, способствует снятию излишнего внутреннего напряжения, создаёт “психологическую защиту” от вредных звуков, способствует концентрации внимания – такое стимулирующее влияние музыки называют сенсбилизацией.

Чем более развиты двигательные ощущения, тем более точна ориентировка человека в пространстве, тем более чёткими делаются движения человека, тем лучше он противостоит утомлению. Уровень развития физических качеств – ловкость гибкость, выносливость, быстрота – всё это относится к человеческому фактору.

Восприятие.

Восприятие – это процесс, благодаря которому предметы отражаются в целом. Восприятие связано с взаимодействием нескольких органов чувств, синтезом ощущений, поступающих от глаз, ушей, кожи, мышц и т. д.

Необходимой предпосылкой для успешной работы являются особенности восприятия времени – “чувство времени”. Исследования показали, что люди, которые обладают чувством времени, более требовательны к себе и другим во всём, что касается трудового ритма.

Память. Основные процессы памяти. Произвольность и непроизвольность.

Память – это хранилище образов, сокровищница всех наших знаний.

Память – форма психического отражения действительности, заключающаяся в закреплении, сохранении и последующем воспроизведении человеком своего опыта.

“Память – основное условие психической жизни”. Сеченов И. М.

Основные процессы памяти:

1). Запоминание – процесс, посредством которого осуществляется ввод информации в память. Различают:

- Непроизвольное - происходит без специально поставленной на то цели, при отсутствии волевых усилий, без предварительного выбора материала, без применения каких-либо приёмов запоминания.
- Произвольное - когда человек ставит перед собой цель запомнить то, что намечено.
- Механическое - запоминание точной последовательности тех или иных объектов, осуществляющееся без установления логической связи между частями запоминаемого материала.
- Осмысленное - совершается при раскрытии различных логических, существенных (в частности, причинно-следственных) связей в запоминаемом материале.

2). Сохранение - предмет или совокупность предметов признаются неизменными по составу элементов или по любому физическому параметру, несмотря на изменение их формы и внешнего расположения.

3). Забывание проявляется по-разному - от отдельных ошибок в припоминании и узнавании до невозможности не только припомнить, но и узнать ранее воспринятое.

4). Воспроизведение - актуализация известных по прошлому опыту мыслей, образов, чувств, движений.

- Непроизвольное - прошлые впечатления вспоминаются без специальной задачи на их актуализацию.
- Произвольное - происходит в связи с сознательной установкой на актуализацию определённых следов памяти.
- Прямое - непосредственный ответ на возникшую мнемическую задачу без опосредованных звеньев.
- Непрямое - включает в себя различные промежуточные звенья.

- Избирательность - осуществляется в связи с потребностями человека, направлением его деятельности.

Мышление и воображение, их влияние на психологический климат коллектива.

Мышление представляет собой процесс, в результате которого в сознании на основе прошлых восприятий и образов происходят анализ и синтез воспринятых раздражений.

Мышление - это способность логически анализировать проблему, решать задачу, а воображение - способность создавать новые образы и понятия.

Воображение - это созидание образов таких процессов и явлений, которые раньше не воспринимались человеком раньше.

Психологический климат коллектива отражается мозгом каждого участника, что находит выражение в его мыслях, высказываниях, суждениях и поступках.

Типы конфликтных личностей.

Демонстративный.

Чаще всего это холерики, которым присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях, для них конфликт, как для рыбы вода, это – жизнь, среда существования. Они любят всё время быть на виду, имеют завышенную самооценку.

Обладает следующими поведенческими характеристиками. Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любят свои страдания и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование своей деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

Ригидный (косный).

Люди этого типа не умеют перестраиваться, т. е. учитывать в своём поведении изменение ситуации и обстоятельств, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих, честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность.

Для данного типа конфликтных личностей характерно следующее поведение. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждение собственной значимости. Прямолинеен и не гибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Повышено чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

Педант.

Личность “сверхточного” типа, которая всегда пунктуальна, придирчива, занудна, хоть и исполнительна, отталкивает людей от себя.

Характеризуется следующими особенностями поведения. Предъявляет повышенные требования к себе. Предъявляет повышенные требования к окружающим. Обладает повышенной тревожностью. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Страдает от себя сам, переживает свои просчёты, неудачи, подчас расплачивается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

“Бесконфликтный”.

Личность, сознательно уходящая, убегающая от конфликта, перекладывающая ответственность в принятии решения на других (руководитель на своего заместителя), беспринципная. Между тем конфликт нарастает как снежный ком и обрушивается на такую личность, особенно это болезненно и чревато последствиями, если такой тип личности у руководителя.

Для него характерно следующее поведение. Обладает лёгкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков.

“Танк”.

“Танк” – это грубый, бесцеремонный человек, идущий на пролом, презирующий тонкости взаимоотношений и чужие чувства.

- Эгоистичен и уверен в своей правоте.
- Считает, что окружающие должны уступать ему дорогу.
- Не любит, когда кто-то ставит под сомнение его правоту.
- Озабочен своим авторитетом.
- Болезненно самолюбив.
- Настороженно относится к шуткам, которые по содержанию перекликаются с текущей ситуацией. В каждой шутке он усматривает скрытую атаку на его личность и достоинство.
- Попытки обсудить с ним его отношение к людям (с надеждой что-то исправить) будут тщетны. Все без исключения ваши претензии будут приписаны вашему дурному характеру – ведь многие, с кем он общается, с ним согласны.
- Такой человек нацелен на дело, люди для него – инструмент.

Защититься от “Танка” непросто, защитить других тоже очень сложно – он всё равно найдёт, кого под себя подмять.

Рекомендации для общения :

- Спокойно держитесь своей точки зрения.
- Богатство аргументации и ораторское искусство не имеют никакого значения и не дадут никакого эффекта.
- Если начнутся открытые оскорбления – скажите, что не намерены продолжать разговор, поскольку “Танком” нарушены правила приличия.
- Можно сделать некоторые уступки, но в главном нужно стоять на своём, без упрёков, обвинений, срывания масок.

Противостоять таким людям особенно трудно там, где силен дух тоталитаризма, где давление в межличностных отношениях широко распространено.

“Пиявка”.

“Пиявка” не говорит гадостей, не ругает и не оскорбляет, ни в чём прямо не обвиняет, но после общения с ним ухудшается самочувствие, снижается настроение или появляется чувство усталости, труднее направить мысли в нужное русло.

- Не считает, что доставляет какие-то неприятности собеседнику – он дарит своё общество и благодарен себе за то, что проявляет инициативу в общении.
- Если он вял и молчалив, то всё равно доволен собой – все должны ценить, что он многое прощает.
- Умеет подключать собеседника к своим проблемам и заставляет переживать отрицательные эмоции.

Методы противодействия:

- В конце разговора нужно сказать “Пиявке” о своих ощущениях, состоянии, о том, как оно менялось по ходу общения.
- Без оценок и упрёков опишите ему, что с вами происходит, как вы себя чувствуете.

“Вата”.

Такой человек производит впечатление приятного и покладистого. Он уступчив и сговорчив. Это нравится в начале взаимодействия с ним. Но потом часто возникают проблемы: “Вата” не выполняет обещанного, соглашается сделать какую-либо работу и не делает её.

- Постоянно возникают непредвиденные обстоятельства, которые мешают выполнению обещанного.
- Не считает нужным вовремя сказать о таких обстоятельствах.

Прояснить с ним отношения основательно довольно трудно, потому что он во всём соглашается. При таком разговоре можно почувствовать себя неудобно, когда приходится упрекать вроде бы доброжелательного и сговорчивого человека. Тем не менее надо вспомнить несколько его поступков и показать ему, что слова слишком далеки от дел.

“Обвинитель”.

Для него весь мир полон дураков, подлецов и бездельников. Но критикует он не устройство мира, а вполне конкретных людей: соседей, водителей автобусов, продавцов, врачей, сослуживцев, начальников, чиновников правительства... Критикует увлечённо, с жаром, со знанием дела, с фактами, выводами и заключениями. Имеет свои чёткие суждения о том, кто как должен жить и работать. Если вы попытаетесь прервать бесконечную обвинительную речь, скорее всего, агрессии не будет. Будет лёгкое раздражение: либо вызванное вашей, конечно же, неумелой попыткой обвинять лучше, чем он, либо “вашей близорукостью” и тщетной попыткой оправдать кого-либо.

“Обвинителем” движет страстное желание выговориться и быть услышанным. Попытаться сбить его бесполезно, слов своей песни он не забывает. Безусловно для ушей приятнее настоящая музыка. Но что делать? Можно научиться и под музыку обвинительных речей заниматься какими-нибудь делами.

Обычно после одного – двух часов неутомимого раскрытия истины “обвинителю” становится легче и тогда его можно перебивать, переводить разговор в другое русло. Только не вздумайте хоть малым намёком дать понять, что он в чём-то не прав или вам показалось, что он высказал не все доводы. Он повторит ещё два или три раза. Тогда следующей передышки в речи вы будете ждать не менее трёх часов.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что такое ощущение?
2. Какова роль ощущения в конфликте?
3. Что такое восприятие?
4. Какова роль восприятия в конфликте?
5. Что такое память?
6. Какова роль памяти в конфликте?
7. Расскажите о произвольной и произвольной памяти.
8. Как влияют мышление и воображение на психологический климат коллектива?
9. Какие вы знаете типы конфликтных личностей?

6. Типичное поведение в конфликтной ситуации (тест К. Килменна).

Стили конфликтного поведения.

Каждый конфликт по-своему уникален, неповторим по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям.

Но при всей несхожести манер и стилей конфликтное поведение имеет некоторые общие признаки. Это связано в первую очередь с тем, что решение той проблемы, которая стала камнем преткновения в отношениях, в определённой мере значимо для каждой из оппонированных сторон, делает их взаимодействующими партнерами.

У всякого конфликта есть некая стандартная схема развития: непосредственная причина, приводящая к столкновению, – несовместимость интересов и целей, несовпадение занимаемых позиций, предпринимаемых действий и используемых при этом средств.

Стиль в этом контексте означает способ осуществления определённых интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе с тем манеру общения.

В конфликтологии с 70-х годов XX в. признано существование следующих пяти стилей конфликтного поведения: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Описав и систематизировав признаки различных стилей, американцы Кеннет Томас и Ральф Килменн предложили при обучении менеджеров применять схематическую сетку, которая названа их именами.

Сетка Томаса – Килменна демонстрирует, что выбор конфликтного поведения зависит от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых действий.

Тест Томаса – Килменна.

Данный тест был разработан на способ разрешения конфликтов, позволяющий каждому составить примерную характеристику своей реакции на конфликтные ситуации. Эта реакция оценивается в баллах – от 5 (высокая оценка) до 1 (низкая оценка) – в зависимости от использования способа и испытываемого самочувствия при большинстве случающихся конфликтов. Результаты фиксируются в таблице, которая представляет собой инструмент наглядного упорядочения ответов и систематизации полученных оценок.

Таблица 4. Оценка реакции человека на конфликты

Способ разрешения конфликта	Отношение к использованию способа			
	Использую чаще всего	Предпочитаю использовать	Использую реже всего	Чувствую себя наименее комфортно
УКЛОНЕНИЕ стараюсь уклониться				

от участия в конфликте ПРИСПОСОБЛЕНИЕ стараюсь выработать решение, удовлетворяющее конфликтующих КОНФРОНТАЦИЯ активно отстаиваю собственную позицию СОТРУДНИЧЕСТВО ищу пути совместного решения проблемы КОМПРОМИСС ищу решение, основанное на взаимных уступках				
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Обязательным условием предлагаемого теста является, прежде всего, готовность человека уяснить для себя, какой из пяти стилей конфликтного поведения используется им чаще или реже всего при разрешении конфликтов, какой из способов он считает наиболее подходящим и удобным, позволяющим чувствовать себя достаточно комфортно. Несомненно, важны искренние и быстрые ответы, выражающие непосредственную и интуитивную реакцию на предусмотренные вопросы. Требуется также незамедлительная, без раздумий и колебаний, запись своей оценки в соответствующем столбце таблицы. Только при соблюдении этих условий можно рассчитывать на получение общей объективной картины того, как данное лицо относится к разным методам разрешения конфликтов, какие из них в данный момент для него предпочтительны.

Склонность конкретного лица в выборе способов разрешения конфликтов выявляется и другими приёмами. В частности можно прибегнуть к психологическому тесту, который состоит из 15 вопросов-утверждений – по три вопроса на каждый из пяти стилей конфликтного поведения.

Оценка в баллах выставляется по следующей шкале: не согласен – 1 балл, согласен – 2 балла, скорее согласен – 3, больше согласен – 4 и полностью согласен – 5 баллов. Если сумма баллов за ответы на три вопроса превышает 10, то предпочтительность способа разрешения конфликта считается выраженной.

Таблица 5. **Выявление предпочтений в выборе способов разрешения конфликтов**

Способ разрешения конфликтов	Вопросы-утверждения, требующие ответа	Оценка ответа (в баллах)
Уклонение	1. Мне сложно отстаивать свою позицию, даже если точно знаю, что я прав 2. Избегаю напряжённых конфликтных ситуаций 3. Добиваюсь эффективных результатов, когда работаю под руководством более опытного партнёра	
Приспособление	1. Для меня важно сохранить хорошие отношения, даже если приходится жертвовать своими интересами 2. Много времени уделяю проблемам других и часто	

Конфронтация	забываю о себе 3. Если это сделает другого счастливым, даю ему возможность настоять на своём 1. Я человек принципиальный и никогда не меняю своей позиции 2. Из любого конфликта выхожу победителем 3. Продолжаю спор до тех пор, пока собеседник не примет мою точку зрения	
Сотрудничество	1. Трачу много времени на поиски общих точек соприкосновения 2. Пересматриваю свою точку зрения, если почувствую свою неправоту 3. С удовольствием проявляю инициативу в примирении сторон	
Компромисс	1. Отзываюсь на предложения других, но сам не склонен проявлять инициативу 2. Легко соглашаюсь уступить, если и другой поступает также 3. Часто соглашаюсь на первое же условие, если оно ведёт к урегулированию во взаимоотношениях	

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что такое стиль конфликтного поведения?
2. Какие стили поведения личности в конфликте вам известны?
3. Что вы знаете об исследованиях Томаса – Килменна?
4. Расскажите о тесте Килменна.

7. Характеристика основных стилей: конфронтация, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество.

Конфронтация и её предполагаемая продуктивность.

Конфронтация или соперничество – стиль, предусматривающий усилия по навязыванию предпочитаемого решения другой стороне.

По своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учёта интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим своё решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий.

Этот стиль представляется наиболее продуктивным, когда вторая сторона, по всей видимости, легко идёт на уступки. Оказывать давление на оппонента с крепкими нервами, имеющего крепкую и твёрдую поддержку, или на того, кто уже пошёл на всевозможные уступки, – смысла нет. Более того, мало смысла осуществлять нажим на оппонента,

продемонстрировавшего, что кроме обсуждающихся альтернатив у него имеется другая, лучшая альтернатива за пределами переговоров.

Продуктивность этого стиля зависит от того, насколько хорошо одна сторона способна пользоваться тактиками соперничества и насколько другая сторона способна их парировать.

Нельзя забывать, что любое давление, в какой бы “элегантной” форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побеждённым и не оставит попыток добиться реванша. Потому конфронтация – мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Избегание или уклонение.

Человек придерживающийся этого стиля стремиться уйти от конфликта. Эта стратегия может быть уместна, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (это бывает редко, но всё же бывает), если сейчас нет условий для эффективного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.

Уклонение как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлечённого в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля уйти от конфликта.

Уклонение бывает оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль обычно используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в “драку”, не спешат принимать вызова на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нём.

Если конфликт возник на объективной основе, то в такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет своё значение, причины, её породившие, сами собой не отпадают, а ещё более усугубляются.

Приспособление или сглаживание.

Приспособление как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль поведения предполагает в большей степени учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий.

Этот стиль основывается на тезисах:

- * Не стоит раскачивать лодку.
- * Давайте жить дружно.

“Сглаживатель” старается не выпустить наружу признаки конфликта, конфронтации, призывая к солидарности. При этом часто забывается проблема, лежащая в основе конфликта. В результате может временно наступить покой. Отрицательные эмоции не проявляются, но они накапливаются. Рано или поздно оставленная без внимания проблема и накопившиеся отрицательные эмоции приведут к взрыву, последствия которого окажутся дисфункциональными.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий – вышестоящий, подчинённый – начальник и т.д.

Стиль приспособления может оказаться и мало эффективным. Он вовсе не приемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Компромисс.

Компромисс означает расположенность участника конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Стиль компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлечённых в конфликт сторон.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет быстро разрешить конфликт. Но через некоторое время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворённость “половинчатыми” решениями. Кроме того, конфликт в несколько изменённой форме может возникнуть вновь, так как осталось нерешённой породившая его проблема.

Сотрудничество или решение проблемы.

Сотрудничество нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. В отличие от конфронтации сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Этот стиль основывается на убеждённости участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При этой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что даёт им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них, в ходе переговоров, взаимоприемлемого решения.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что такое конфронтация?
2. В чём заключается продуктивность конфронтации?
3. Расскажите об уклонении.
4. Что такое приспособление?
5. Как по-вашему выглядит компромисс?
6. Расскажите о сотрудничестве.

8. Проблема коммуникаций в конфликтных ситуациях.

Конструктивное разрешение конфликта возможно лишь в процессе эффективного общения конфликтующих сторон. Но часто соперники, находясь в эмоционально возбуждённом состоянии, не могут контролировать своё поведение. Им не удаётся чётко изложить свою позицию, услышать и понять друг друга. В конечном итоге конфликт заходит в тупик. Всё это является следствием нарушения технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте.

Необходимо иметь в виду, что само общение, как сложный социально-психологический процесс, характеризуется тремя основными содержательными аспектами: коммуникативным, интерактивным и перцептивным.

Так коммуникативный аспект отражает стремление партнёров по общению, к обмену информацией, интерактивный аспект проявляется в необходимости соблюдения ими установленных норм общения, а также в стремлении их к активному воздействию друг на друга в определённом направлении, а перцептивный аспект выражает потребность субъектов общения во взаимной эмпатии, сочувствовании, сопереживании.

Особое место коммуникаций в конфликте занимают целевые установки конфликтантов. Это связано с существенным противоречием в самом процессе такого общения. С одной стороны, соперники особенно нуждаются в том, чтобы правильно понять друг друга. А с другой стороны, такому взаимопониманию мешает отсутствие должного доверия между ними, их “закрытость” по отношению друг к другу, обусловленная осознанной или неосознанной самозащитой в конфликте. Для обеспечения конструктивного общения в конфликте необходимо создать атмосферу взаимного доверия в этом процессе, сформировать у себя целевую установку на сотрудничество. При этом нужно помнить психологический закон общения: “Кооперация вызывает кооперацию, конкуренция – конкуренцию”.

Факторы способствующие выравниванию напряжения.

- Предоставление партнёру возможности выговориться.
- Вербализация эмоционального состояния:
 - своего состояния;
 - состояния партнёра.

Результат вербализации – освобождение от негативной эмоции, осознание своего состояния, экономия энергии.

- Подчёркивание общности с партнёром (сходство интересов, мнений, положения, единство целей и др.)
- Проявление интереса к проблемам партнёра.
- Подчёркивание значимости партнёра в Ваших глазах.
- В случае неправоты – немедленное признание её.
- Предложение совместного поиска выхода из сложившейся ситуации или конкретного выхода из сложившейся ситуации.
- Обращение к фактам.
- Техники сочувствия и психологической поддержки.

Методика конструктивного спора, стиль спора.

- Конкретность: в споре имеется предмет; нападение или защита сводится к конкретному поведению “здесь и теперь”.
- Вовлечённость: обе стороны увлечены; наносят и получают сильные удары.
- Коммуникации: ясная, открытая; каждый говорит за себя; думает, что говорит, его можно понять и ответить ему, хорошая “обратная связь”.
- Корректность или “честная игра”: не допускать удары ниже пояса; принимается во внимание, сколько партнёр может вынести.

Методика конструктивного спора, результат спора.

- Информативность: что-то узнал или получил, научился чему-то новому (способу отстаивать своё мнение).
- Отреагирование: исчезла напряжённость; уменьшилась злобность; выяснены претензии.
- Сближение: спор привёл к взаимопониманию и сближению партнёров, есть ощущение, что их касается, что так и должно быть; сохраняют своё достоинство.
- Улучшение: устранение проблемы, разрешение ситуации; оправдания, извинения; планы на будущее.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Расскажите о факторах способствующих выравниванию напряжения при разговоре.
2. Что такое конструктивный спор?
3. Какие вы знаете стили спора?

9. Коммуникации как источник конфликта.

Коммуникация – информационное взаимодействие субъектов, которое характеризуется следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентаций, интересов, представлений о предмете взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия.

Конфликты по коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, т.е. те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Особую печать несёт вертикальный конфликт (как “сверху вниз”, так и

“снизу вверх”), выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель – подчинённый, работодатель – работник). В этом случае может иметь силу неординарный статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта.

Рассмотрим причины по которым может возникнуть коммуникативный конфликт, к ним относятся – факторы способствующие возникновению напряжения в разговоре, деструктивность стиля спора и, как следствие этого, негативные результаты спора, наконец, коммуникационные техники, ведущие к возникновению конфликта.

Факторы, способствующие возникновению напряжения при разговоре.

- Перебивание партнёра.
- Принижение партнёра, негативная оценка его личности.
- Подчёркивание разницы между собой и партнёром.
- Преуменьшение вклада партнёра в общее дело и преувеличение своего.
- Резкое убыстрение темпа беседы.
- Избегание пространственной близости и контакта глаз с партнёром.
- Обвинения, угрозы, наказания.
- Принижение проблемы.

Деструктивные характеристики стиля спора.

- Обобщение, поведение называется “типичным”.
- Ссылка на события прошедшие или не имеющие отношения к делу.
- Один из участников не задействован, находится в стороне от спора.
- Оскорбляется, прекращает спор преждевременно.
- Слишком частое повторение своих доводов.
- Малое внимание к доводам другого.
- Скрытые признаки непонимания, указывающие на укрытие за другими.
- Аргументы не относятся к предмету спора.
- Аргументы нацелены в чувствительное место.

Деструктивные результаты спора.

- Не узнал ничего нового, ничему не научился.
- Напряжение не исчезло, осталось или даже усилилось.
- Партнёры более отдалены, чем прежде, ощущают, что они не поняты.
- Сильно обижены.
- Ничего не решено.
- Участник не старается ничего исправить или оставляет это другому.

- Не хочет простить другого.

Коммуникационные техники, способствующие возникновению конфликта.

- Негативная оценка. Высказывания, принижающие личность партнёра (например, “Глупости ты говоришь”, “Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь” и т. п.).
- Игнорирование. Собеседник не принимает во внимание того, что говорит партнёр, пренебрегает его высказываниями.
- Эгоцентризм. Собеседник пытается найти у партнёра понимание только тех проблем, которые волнуют его самого.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Какие факторы, на ваш взгляд способствуют возникновению конфликта?
2. Что такое спор?
3. Расскажите о деструктивных характеристиках спора.
4. Какие деструктивные результаты спора вы знаете?
5. Назовите коммуникационные техники, способствующие возникновению конфликта.

10. Коммуникации как процесс с обратной связью.

Нельзя не считаться с фактом того, что поведение любого человека, его действия и поступки опосредуют реакцию личности на ту или иную жизненную ситуацию, выражают свойственные ей как рациональные, так и эмоциональные качества, те или иные склонности, взгляды, мотивы.

Необходимую информацию человек получает разными путями, из множества источников. Среди них значатся не только заранее сообщаемые сведения и анкетные данные, но и впечатления при непосредственном общении.

Если на долю устной речи, произносимых слов приходится всего 7% информации о собеседнике, то через интонацию и модуляцию голоса её доходит примерно 38%. Но основной массив информации передаётся языком мимики и жестов.

Оценки ряда важных характеристик воспринимаемого человека возникают с первого взгляда, ещё до того, как он сказал хотя бы слово. В первые 10 – 15 секунд. Первое впечатление о человеке обычно целостно и внутренне непротиворечиво. Если впоследствии в образе будут обнаружены какие-то плохо совместимые друг с другом черты, то такой образ будет доставлять нам дискомфорт до тех пор, пока в нём всё “не уляжется”, не придёт в соответствие друг с другом.

Пытаясь понять другого, человек никогда не бывает беспристрастен, поскольку всё его познание зависит от его интересов и желаний. Рассмотрение некоторых

особенностей восприятия человека человеком поможет более полно осознать необходимость обратной связи при коммуникации.

Эффект “Ореола”.

- Влияние самого общего впечатления о человеке на дальнейшую оценку его поведения и поступков.
- Если общее впечатление о человеке благоприятно, то в дальнейшем его положительные качества переоцениваются, а отрицательные мало замечаются и так или иначе оправдываются.
- В условиях ограниченной информации о человеке отдельная значимая для нас положительная или отрицательная характеристика создаёт благоприятное или неблагоприятное представление о воспринимаемом человеке в целом, а негативное впечатление от одного качества снижает общую оценку человека.
- В первую очередь “ореол” создаёт факторы внешней привлекательности, превосходства, по значимому параметру, хорошего отношения к нам.

Эффект внешней привлекательности.

- Большое влияние на целостное впечатление о человеке оказывает его внешняя привлекательность и социальный статус.
- Внешне привлекательные люди вызывают в нас более живой эмоциональный отклик.
- Чем более привлекательным кажется нам человек, тем более высокий социальный статус мы склонны ему приписывать
- Внешняя привлекательность влияет только на первое впечатление о человеке.
- Последующее впечатление зависит от того, насколько успешным будет наше дальнейшее взаимодействие с человеком, от нашей оценки его дел и поступков.
- Физически привлекательные общественные деятели оцениваются как более компетентные.

Эффект превосходства.

- По социальному статусу.
- По личному статусу в группе.
- По интеллекту.
- По профессиональным достижениям.
- По физической силе.
- Ощущение превосходства всегда рождается в сопоставлении собственной значимости со значимостью другого человека.

- Если в какой-то ситуации человек неуверен в себе, растерян, то он может ощутить превосходство над собой тех людей, которые в иных ситуациях были ему равны или даже уступали.

Эффект отношения (другого человека) к нам.

- Люди, которые хорошо к нам относятся, производят на нас более благоприятное впечатление.
- Тех, кто относится к нам плохо, мы и сами недолюбиваем.
- Коварство этого эффекта заключается в том, что из-за неверной интерпретации поведения и облика другого человека взаимоотношения с ним могут стать напряжёнными, в особенности при обоюдной неверной интерпретации.
- На возникающее у нас впечатление о другом человеке сильно влияет его согласие или несогласие с нами по какому-то вопросу.
- В формировании впечатления о другом человеке участвует механизм проекции, т. е. мы склонны приписывать другому свои собственные желания, планы, черты.
- Степень уверенности в себе сильно влияет на оценку качеств другого человека.

Сопереживание, как фактор обратной связи.

Чаще всего разногласия и непонимание связаны не с искажением информации или её недостатком, а с неумением или нежеланием почувствовать другого человека, проникнуться его потребностями, заботами, его болью. Сопереживание открывает широкий путь к согласию. Вот некоторые правила, призванные полнее почувствовать человека и дать ему понять это.

При разговоре нужно стараться разобраться в своих чувствах, а затем и в потребностях, которые стоят за ними. Наши переживания больше зависят от наших потребностей, чем от поведения других людей. Когда мы осознаём наши потребности, чувства, связанные с ними становятся менее острыми.

Раскрытие своих чувств, откровенность порождает честность, а без честности невозможно подлинное согласие.

Нужно уметь наблюдать и описывать поведение человека не оценивая. Слова открывают только верхушку чувств. Можно проверить свои предположения, задав вопрос с интонациями сомнения. Например: “Ты чувствуешь себя так оттого, что тебе не удалось сделать то-то и то-то...?”

Возможность дать человеку почувствовать, что его понимают – основная задача обратной связи при разговоре. Собеседнику часто необходимо именно это потому, что понимание всегда нужнее совета.

Приведём коммуникационные техники которые не вызывают напряжённости в разговоре, а их использование может быть полезно для понимания своего собеседника.

Нейтральные коммуникационные техники.

- Выспрашивание. Собеседник задаёт партнёру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняя ему своих целей.
- Замечания о ходе беседы. В ходе разговора собеседник вставляет высказывания типа: “Пора приступить к предмету разговора”, “Мы несколько отвлеклись от темы”, “Давайте вернёмся к цели нашего разговора” и т. п.
- Поддакивание. Собеседник сопровождает высказывания партнёра реакциями типа “Да-Да”, “Угу”...

Коммуникационные техники, способствующие пониманию партнёра.

- Ступень А. “Проговаривание”. Собеседник точно, дословно повторяет высказывание партнёра. При этом он может начать с вводной фразы “Как я Вас понял...”, “По Вашему мнению...”, “Ты считаешь...” и т. п.
- Ступень Б. “Перефразирование”. Собеседник воспроизводит высказывания партнёра в сокращённом, обобщённом виде, кратко формулирует самое существенное, в его словах: “Ваши основными идеями, как я понял, являются...”, “Итак...”.
- Ступень В “Развитие идеи”. Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказывания партнёра или выдвинуть предположение относительно причин высказывания партнёра “Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что...”, “Вы считаете, видимо, потому что...”.

Обратная связь.

Специалисты акцентируют внимание на таком свойстве человека, как рефлексия, то есть самоанализе каждым своих знаний и поступков, размышлении об их границах и значении, о том, как они воспринимаются и оцениваются людьми. Стороннее мнение о себе люди узнают в процессе общения. Оно может совпадать с собственной точкой зрения, что способствует укреплению доверительности в отношениях, а может и расходиться с ней, создавая предпосылки для возникновения конфликтов.

Для рефлексии исключительно значима информация этой обратной связи.



другим

Неизвестно другим	Скрытая зона 3	Неизвестная зона 4
----------------------	-------------------	-----------------------

Известно
индивиду

Неизвестно
индивиду

Рисунок 2. Схема получения информации “обратной связи”.

Предложенная схема представляет квадрат, разделённый горизонтальной и вертикальной линиями на четыре части. Первая обозначает сведения, известные всем. Вторая зона указывает на мнение других о данной личности, которое ей до определённой поры неизвестно и которое по мере обратной связи оказывает в последующем воздействие на поведение человека. Третья зона заключает сведения, которые другим недоступны или пока неизвестны из-за замкнутости человека, его нежелания “раскрываться”, краткости знакомства. Четвёртая зона хранит информацию о потенциальных возможностях индивида, которые ни ему, ни окружающим неизвестны, но которые способны проявиться при каких-то экстремальных обстоятельствах.

Одним из условий обратной связи является умение слушать своего собеседника, предоставляя ему возможность высказаться полностью. Это – золотое правило слушания. Короткая пауза в речи не означает, что поставлена точка. Важно почувствовать, когда вас приглашают высказаться.

Нередко поддерживать внимание к говорящему очень трудно. Если чувствуете, что ваше внимание к собеседнику ослабевает, смысл его речи начинает ускользать, то “слушайте всем телом” – повернитесь к говорящему, смотрите на его лицо. Слушая сидя наклонитесь в сторону собеседника.

Чтобы стать умелым слушателем, необходимо воздерживаться от оценочных суждений до того момента, пока не будете уверены, что оценки действительно важны собеседнику и могут быть ему полезны. Для этого нужно сконцентрироваться на нём и периодически “возвращать” ему перифраз того, о чём он рассказывает. Он будет уверен, что его внимательно слушают.

При разговоре надо стараться понять смысл слов собеседника, для чего и необходимо уточнение в правильности понимания.

Особенно важно: не торопиться интерпретировать, оценивать сказанное, не спешить выразить говорящему своё мнение по поводу его слов.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Какие вы знаете эффекты влияющие на взаимопонимание?
2. Расскажите о нейтральных коммуникационных техниках.
3. Какие коммуникационные техники способствуют взаимопониманию партнёра?
4. Что такое обратная связь?
5. Расскажите что вы знаете об обратной связи.

11. Механизм искажения информации.

Искажение информации – одна из основных причин возникновения конфликтов. Каждый человек сталкивается в жизни с тем, что переданная через кого-то информация существенно отличается от первичной. Происходит преломление сути сообщения иногда до прямо противоположно от первоначального.

Для более полного раскрытия этого феномена рассмотрим на примере поведения толпы такие факторы, как психологическое заражение, внушение, подражание, соревнование, убеждение и конформизм.

Психологическое заражение.

Психологическое заражение – это процесс передачи эмоционального состояния от одного субъекта к другому на уровне коммуникации без осознания смысловой задачи. Примером психологического заражения может служить поведения болельщиков, присутствующих на футбольном матче. Заражению подвергаются люди находящиеся в толпе. Основные характеристики этого явления заключаются в следующем:

- Эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся людей.
- Происходит на бессознательном уровне.
- Особенно сильно проявляется в толпе, очереди, в публике.
- Происходит как на уровне больших так и малых групп.
- Кроме заразительного смеха могут быть заразительны злость и другие эмоции.

Внушение.

Внушение – это процесс влияния на психическую сферу индивида, связанный с сужением сознания, уменьшением критичности, а так же с уменьшением понимания каких-либо логических оценок. Под действием внушения воспринимаемая человеком информация может преломляться до неузнаваемости: белое становится чёрным, а чёрное белым. Вот основные характеристики этого явления:

- Может быть индивидуальным или групповым.
- Происходит на осознанном или неосознанном уровне в зависимости от цели общения.

- Каждый человек обладает способностью так воспринимать передаваемые ему в общении идеи, действия, чувства, что они непроизвольно становятся как его собственными.

Подражание.

“В явлениях подражания, есть нечто таинственное, какое-то притяжение, которое лучше всего можно сравнить с неотразимым и всемогущим инстинктом, побуждающим нас, почти без нашего сознания, повторять те действия, которых мы были свидетелями, и которые очень сильно подействовали на наши чувства и воображение. Такого рода действия до того распространены и настолько достоверны, что мы все в большей или меньшей степени подвержены их власти. В них есть особого рода обаяние, против которого не могут устоять некоторые слабые натуры”.

Эббар.

Основные характеристики подражания заключаются выглядят так:

- Сложное динамическое свойство.
- Может проявляться, как слепое копирование поведения, жестов, интонации.
- Может носить характер сознательного, мотивированного подражания.

Соревнование.

В соревновании главным источником активности является состязательный дух, стремление человека к личной победе либо к победе коллективной, которая складывается из личных успехов каждого участника. Соревнование даёт возможность человеку почувствовать и критически оценить свои сильные и слабые стороны, понять пределы своих личных возможностей, а затем и превзойти самого себя. Но не для всех это оказывается посильным и приятным. Поэтому одни люди любят состязаться, а другие – нет. Одни желали бы расширить пределы своих возможностей, добиться общественного поощрения, другие же избегают этого. Всё это в той или иной степени может приводить к умышленному искажению информации. Основными чертами соревнования являются следующие характерные его особенности..

- Свойство людей сравнивать себя с другим человеком.
- Желание быть “не хуже других”.
- “Не ударить в грязь лицом”.
- Вызывает напряжение умственных, эмоциональных и физических сил.
- Может являться стимулом развития.
- Может перерасти в соперничество: у мужчин в деловой сфере, у женщин – в личной (кто лучше выглядит, одет и имеет больший успех у мужчин).

Убеждение.

Ошибкой было бы считать, что чем больше мы говорим, тем вернее убеждаем. Убеждать человека не значит спорить с ним. По словам Ларошфуко: “Люди упрямо не соглашаются с самыми здоровыми суждениями не по недостатку принципиальности, а из-за избытка гордости: они видят, что первые ряды в правом деле разобраны, а последние им не хочется занимать”.

- Аргументированное, сознательное, словесное доказательство своих идей, мнений, поступков.
- Действительно тогда, когда опирается не только на слова, но и на дела, эмоции, эффекты заражения, внушения и подражания.

Сила убеждения будет зависеть от того, насколько понятна позиция убеждаемого человека, его мотивы. Чтобы понять это, надо постараться взглянуть на вещи глазами собеседника, проявить сочувствие к его желаниям и переживаниям.

Три типа конформизма.

Конформность – приспособляемость субъекта под индивидуальные, групповые, социальные феномены, которые проявляются в трансформации его актов поведения, социальных установок и сказывается в разделении им тех или иных идей другого индивида, группы, общества, класса, клана. Выделяют три типа конформизма:

1. “Майский жук – Дюймовочка”. Человек искренне следует за мнением группы, перестаёт доверять своему впечатлению. Так, майский жук искренне думал, что Дюймовочка очень красива, но перестал в это верить, под влиянием своих собратьев – майских жуков, которые его уверили, что она не красива, так как непохожа на жука.
2. “Защита”. В этом случае человек ищет защиту от неприятностей, находящихся вне группы.
3. “Новое платье для короля”. В этом случае человек делает вид, что согласен с группой, на самом деле он просто не хочет “выделяться” из-за нежелания нарушить единодушие группы.

Негативные психологические установки и восприятие.

Психологическая установка представляет собой положительное отношение к какому-либо человеку или объекту. Негативная психологическая установка – прямая противоположность.

Восприятие – это субъективный образ предмета, явления или процесса непосредственно воздействующего на анализатор или систему анализаторов.

Если установка одной стороны по отношению к другой положительна (или отрицательна), то её преимущественное восприятие скорее всего будет положительным (или отрицательным).

Участники конфликта обычно видят себя более морально устойчивыми, а иногда более одарёнными и способными, чем противная сторона.

Установки и соответствующее им восприятие имеют тенденцию к сходству у обеих сторон конфликта. Это явление известно как феномен “зеркального образа”.

Существование “зеркального образа” часто не осознаётся сторонами конфликта.

Эффекты негативных установок и восприятия.

- При наличии негативных установок и восприятия легче винить противную сторону в собственных неприятностях. Поскольку людям свойственно искать виноватых, чтобы объяснить свои проблемы, а ответ на вопрос о том, кто несёт ответственность, часто неоднозначен, те, кто вызывают неприязнь и недоверие, часто становятся объектами обвинений, а те, кто нравятся высвобождаются от обвинений. Негативные установки способствуют эскалации конфликтов.
- Когда противная сторона вызывает недоверие и её неоднозначные действия истолковываются как угрожающие. Сомнения в её лучших намерениях сильны, а вера в них слаба. Это способствует зарождению страха и эскалации защитных действий.
- Ослабление факторов, которые сдерживают возмездие в ответ на провокацию. Агрессия против стороны, которая вызывает уважение и симпатию, обычно совершается с нежеланием, даже если она явно считается виновной в неприятностях. На агрессию против стороны, которая не заслуживает уважения и симпатии, идут с готовностью.
- Мешающие общению. Людям свойственно избегать тех, к кому они настроены враждебно. По мере нарастания противоречий связи между представителями противоположных сторон ослабевают. Это способствует непониманию и умножению разногласий, а также затрудняет достижение их мирного урегулирования.
- Негативные установки и восприятия создают тенденцию к снижению эмпатии по отношению к другому. Другая сторона кажется столь чужой, что трудно поставить себя на её место. Более того, имеется ещё и простое объяснение отсутствию сочувствия: действия противной стороны рассматриваются как мотивированные злом. Отсутствие эмпатии, подобно отсутствию общения, возвращает непонимание.
- Негативные установки и восприятия формируют ожидание соперничества по принципу “всё или ничего”. Из-за этого кажется, что ориентироваться на разрешение проблемы

бесполезно. Позиции сторон становятся жёсткими, созидательное начало в них пропадает.

- Негативное восприятие доходит до крайности, другая сторона начинает представляться демоническим врагом, а конфликт – войной света и тьмы. Мы избраны, а они “империя зла”.

Источники негативных установок и восприятия.

- Своего рода самозащита, результат выгодных для себя атрибутивных искажений.
- Различие между точками зрения действующего лица и наблюдателя его действий.
- Чужую голову себе не приставишь. Поэтому по мере эскалации и интенсификации конфликта каждая сторона находит всё больше свидетельств того, что он происходит не по её вине.
- Попытки одной из сторон найти рациональное объяснение собственному эскалационному поведению могут способствовать усилению её негативного взгляда на другую сторону, что подкрепляет её эскалационное поведение.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Какие вы знаете механизмы искажения информации?
2. Расскажите о конформизме.
3. Как действуют психологические негативные установки и восприятие?
4. Какие бывают эффекты от психологических установок и восприятия?
5. Каковы источники негативных установок и восприятия?

12. Основные функции коммуникаций.

Наиболее очевидной функцией является передача каких-то сведений, какого-то содержания и смысла. Это – семантическая (смысловая сторона). Но эта передача в конечном счёте влияет на поведение человека, его действия и поступки, на состояние и организованность его внутреннего мира. Специфика коммуникаций в том, что они являются средством взаимодействия психических миров людей друг с другом. Коммуникации выполняют три основные функции: информационно-коммуникативную; регулятивно-коммуникативную; эмоционально-коммуникативную.

Информационно – коммуникативная функция.

Раскрывается в процессах передачи и приёма информации партнерами по общению.

- Не просто передаётся – принимается, но и формируется, что является важным моментом для творческого продуктивного общения.
- Выравнивание различий в исходной информированности партнёров.

- Стремление понять взгляды и установки друг друга, сопоставить их.
- Выразить своё согласие или несогласие.
- Прийти к определённым согласованным или новым результатам.

Регулятивно – управляющая функция.

Проявляется в воздействии на поведение партнёров в процессе их общения.

- Возможность регулировать не только собственное поведение, но и поведение других людей.
- Происходит взаимная “подстройка” действий.
- Возможность оказывать управляющее воздействие на человека, глубина которого зависит от индивидуальных свойств партнёров общения.

Эмоционально – коммуникативная функция.

Оказывает большое воздействие на эмоциональное состояние человека.

- Весь спектр человеческих эмоций возникает и развивается в процессе общения людей.
- Потребность в общении часто возникает в связи с необходимостью изменить своё эмоциональное состояние.
- В процессе общения людей может измениться интенсивность эмоциональных состояний партнёров: происходит либо сближение этих состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление.
- Человек в общении может эмоционально разрядиться или, наоборот, усилить эмоциональную напряжённость.

Аутокоммуникация.

Аутокоммуникация – естественное условие психологической активности человека, постоянное общение с самим собой, приводящее при определённых обстоятельствах к внутриличностному конфликту.

Общение с самим собой – механизм осуществления самосознания. Общение с другими тесно связано с возможностями и формами общения человека с самим собой. Аутокоммуникация при некоторых психологических ситуациях может резко ослабиться. Общение с самим собой – механизм осуществления самосознания.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Назовите основные функции коммуникаций.
2. Что представляет из себя информационно-коммуникативная функция?
3. Что такое регулятивно-управляющая функция?
4. Расскажите об эмоционально-коммуникативной функции.
5. Что такое аутокоммуникация?

13. “Барьеры” коммуникаций.

Чаще всего разногласия и непонимание, то есть “барьеры коммуникаций, связаны не с искажением информации или её недостатком, а с неумением или нежеланием почувствовать другого человека, проникнуться его потребностями, заботами, или болью. Расхождения возникают из-за желания навязать своё видение и понимание ситуации. Часто препятствием на пути к согласию является опасение потерять влияние (над человеком, группой).

Американский психолог Маршал Розенберг, разрабатывающий принципы “ненасильственной коммуникации”, считает, что существуют три основные формы общения, которые препятствуют состраданию, провоцируя, при этом, непонимание и вынужденную защиту.

1. Слова, воспринимаемые как требование. Для каждого из нас дорога автономия – возможность самостоятельно выбрать себе цели и действовать в соответствии с выбором. Требование угрожает этой возможности. Когда мы слышим требование, то часто видим перед собой два пути: подчинение или борьбу. Когда же нас просят, мы чувствуем себя свободными и охотно откликаемся на просьбу, если ожидаемые от нас действия не противоречат нашим ценностям. Если же действия созвучны нашим целям и ценностям – мы просто говорим о невозможности откликнуться на просьбу.

2. Слова, которые воспринимаются как диагноз, осуждение. Когда мы говорим людям, что считаем их грубыми, эгоистичными или невнимательными к окружающим, то они, как правило, начинают плохо думать или о себе, или о нас. Если они изменили поведение, которое мы осудили, то сделали это скорее испытывая стыд, страх или вину, чем из желания действовать в согласии с нами.

3. Слова, не оставляющие выбора. Возможность самостоятельно осуществлять выбор прибавляет нам силы. Особенно необходима для человека возможность выбирать свою цель, свой путь к мечте.

“Барьерами” коммуникаций может быть незнание основных каналов получения информации и неумение собеседников определять ведущий путь усвоения информации друг другом.

Каналы восприятия информации.

Каналы соответствующие разным органам чувств.

- Зрительный. “Визуалы” любят зрительно предъявляемое, конкретность, предпочитают возвышаться над собеседником, склонны к обвинительным утверждениям, не терпят хождений перед ними во время общения. “Я вижу, что ты говоришь”.
- Слуховой. “Аудиалы” всё воспринимают через слуховые образы, музыку, речь, звуки в природе. “Я слышу, что ты говоришь”.
- Соматосенсорный (ощущение своего тела). “Кинестатики” – через состояние своего тела, как бы всё эмоционально переживают. “Я чувствую, что ты говоришь”.

По логическому основанию выделяют три типа каналов.

Прямой – это то, что источник сообщает в явном виде.

Непрямой или косвенный – это та информация по поводу сообщаемого вам в прямом канале, которую вы добываете сами активным наблюдением и чувствованием во все проявления источника. Если вы доверяете источнику, т. е. считаете, что он намеренно не сообщит вам ложное, то косвенный канал не используется как контрольный, вы по нему получаете другую, дополнительную информацию. Если вы не доверяете источнику, то косвенный канал является контролирующим дублем: вы считаете его содержание в смысле совпадения или несовпадения с содержанием прямого канала (человек улыбается, а глаза печальные; говорит “я спокоен” и барабанит пальцами по столу, вроде раскован и улыбчив, а стопа ритмически постукивает по полу и т. п.).

Управляемый косвенный, когда сообщение, воспринимаемое как ненамеренное излучено вполне намеренно. Обычно мелочи помогают увидеть крупное и, главное, в нём удостовериться. Уверенный тон в сомнительной ситуации, прямой взгляд при лжи и т. п. – всё это намеренное излучение того, что ваш адресат сочтёт за неподдельное, то, что он сам в вас нашёл. Так, мимические мышцы управляются одновременно из зон мозга, обеспечивающих намеренные и ненамеренные движения. Так что, в принципе, всегда есть опоры для суждения о неконтролируемом излучении, показывающем действительное состояние нашего партнёра.

Фазы общения.

- Подготовки. Общение надо планировать, правильно выбрать место и время, определить для себя установки на результаты общения.
- Вхождение в контакт. “Сонастройка”, важно почувствовать состояние, настроение партнёра, освоиться самому, и дать возможность ориентироваться другому. Завершается установлением психологического контакта.
- Концентрация внимания на чём-то, какой-то проблеме, задаче сторон и разработка темы.
- Мотивационный зондаж. Понимание мотивов собеседника и его интересов.

- Поддержание внимания.
- Аргументация и убеждения, если есть расхождение во мнениях.
- Фиксация результата.
- Завершение общения.

Ошибки в разговоре.

“Читаем мысли” другого. Человек может ошибочно полагать, что его считают глупым, злым, жадным и т. д. “Я вижу, ты считаешь меня глупым (жадным, злым и т. д.)”.

Принимаем молчание за внимание. Если собеседник молчит, то это ещё не означает, что он слушает.

Попытка скрыть свои чувства. Напрасно ожидать откровенности от собеседника, если сам держишь свои чувства под замком.

Недооцениваем необходимость тратить время на коррекцию эмоционального состояния – своего или собеседника. Например, если вы догадались, что собеседник испытывает какое-либо чувство, то полезнее помочь ему открыть это чувство, снизив тем самым остроту переживаний. При хорошем контакте затраты времени на коррекцию эмоционального состояния окупятся с лихвой.

Призываем других измениться или требуем от них стать такими, как нужно нам. Призыв или совет: “Не будь таким чувствительным” или какой-либо сходный с ним – бессмысленны.

Ошибки при слушании.

Притворство, что слушаем. Как бы мы не притворялись, отсутствие интереса непременно проявится в выражении лица или в жестах.

Когда мы мысленно не соглашаемся с говорящим, то часто прекращаем слушать и ждём своей очереди высказаться. Дождавшись, увлекаемся обоснованием своей точки зрения, а затем не можем переключить внимание на говорящего после того, как высказались. Тем самым теряем нить разговора и затрудняем понимание друг друга..

Оказываемся под влиянием чувств сильно взволнованного собеседника и пропускаем смысл сообщения.

Задавание лишних вопросов, с целью показать, что разговор интересен.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что означает выражение “барьер” коммуникации?
2. Какие бывают каналы общения?
3. Расскажите о типах общения?
4. Назовите фазы общения.

5. Какие бывают ошибки в разговоре?
6. Назовите основные ошибки при слушании.

14. Регулирование и разрешение социальных кризисов и конфликтов: определение основных понятий – регулирование, разрешение, управление, предотвращение, минимизация последствий.

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде. Его причинами могут быть объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а так же природные, характеризующие явления климата, землетресений и др.

Последствия кризиса теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникнуть и сами по себе, например, по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экономическим проблемам, по патриотическим чувствам.

Особое положение в группе кризисов занимает политический кризис. Это – кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Эгостенциальные или сущностная природа кризиса.

- Проблема жизни и смерти (не могут быть решены раз и навсегда, которые решаются в течении всей жизни).
- Проблема свободы и несвободы выбора человека (если принимаем свободу, то и отвечаем за неё).
- Проблема изоляции или одиночества.(осознание, что две души не могут быть вместе, как одна; нам хочется быть с близкими людьми, но они требуют времени и ограничений).
- Проблема близости с людьми.

- Проблема смысла жизни.

Регулирование.

Регулирование – это функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы, проще говоря, это частичное или временное решение конфликта.

Вот некоторые признаки регулируемого выхода из кризиса.

- Поиск инноваций, содействующих изменениям в способе экономического роста. Это преобразования в области отношений найма. Это и определение форм внутренней организации и конкуренции, к которым движутся предприятия. Это и выявление того, происходит ли заметное изменение образа жизни, нарушения или изменения в сфере материального потребления и какое влияние это может оказать на отношения найма и организацию производства.
- Поиск условий распространения инноваций.
- Определение различий между локальными и глобальными изменениями.
- Установление структурной совместимости одновременно совершающихся изменений. Здесь важно ответить на следующие вопросы. Насколько состоятельными и эффективными окажутся преобразования в логическом и социально-политическом плане? Каким образом разрешаются постоянно повторяющиеся конфликты и возникающие неравновесия на микроэкономическом уровне?
- Организационно-структурные новшества. Речь здесь идёт об укреплении административного механизма. Население судит об эффективности политики по регулированию кризисных ситуаций по тому, насколько её последствия отражаются на их повседневной жизни.

Разрешение.

Устранение или минимизация проблем, разделяющих стороны, обычно достигаемое с помощью соглашения сторон:

- что сделать с конфликтом;
- соглашения сторон.

Существующие препятствия или нежелание выходить из конфликта:

- Один из участников конфликта принял решение о разрыве отношений.
- Конфликт выгоден сторонам или кому-нибудь из участников (снятие с себя обязательств).

Управление.

Иногда потенциальные выгоды от вступления в конфликт не стоят затрат. Вступив в конфликт, как правило, каждая сторона делает всё, чтобы была принята её точка зрения, достигнута её цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными и дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, т. е. быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Предотвращение.

- Главное, не спешить объективировать конфликт, предать его гласности или публичной оценке. Этим можно только обидеть человека.
- Лучше видеть добрые намерения в каждой из конфликтующих сторон. Если же видеть их только с одной стороны, то другая будет обречена на роль ябедника.
- Чтобы ликвидировать конфликт, не нужно торопиться сказать что-то резкое, оскорбляющее или угрожающее. Нужно прежде всего избавиться от внутреннего беспокойства или волнения.
- Чтобы легче найти индивидуальный подход в разрешении конфликта, полезно определить возможный тип взаимной реакции конфликтующих.
- Одним из эффективных приёмов предупреждения конфликта является их запрещение на работе
- Лучшим средством предупреждения конфликта на производстве является чёткая организация труда.

Функциональные последствия конфликтов.

- Проблема решается таким путём, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.
- Совместно и добровольно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
- Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.
- Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый “синдром покорности” – страх открыто высказывать своё мнение, отличное от мнения старшего по должности.
- Улучшаются отношения между людьми.

- Люди перестают рассматривать наличие разногласий как “зло”, всегда приводящее к дурным последствиям.

Дисфункциональные последствия конфликтов.

- Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
- Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
- Представление о противоположной стороне как о “враге”, о своей позиции – как об исключительно положительной, о позиции оппонента – только как об отрицательной.
- Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.
- Убеждение, что “победа” в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
- Чувство обиды, неудовлетворённости, плохое настроение, текучесть кадров.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что такое социальный конфликт?
2. Приведите примеры социальных конфликтов.
3. Какова природа социального конфликта?
4. Что такое регулирование кризиса?
5. Что такое разрешение кризиса?
6. Расскажите об управлении социальным конфликтом.
7. Что вы знаете о предотвращении конфликтов?
8. Каковы функциональные последствия конфликтов?
9. Каковы дисфункциональные последствия конфликтов?

15. Этапы и последовательность оптимального урегулирования конфликтов.

Процесс урегулирования конфликта подчинён тому, чтобы там или иным способом побудить конфликтующие стороны прекратить противоборство, вступить в переговоры между собой и найти совместное решение, в той или иной степени приемлемое для всех.

Нужно считаться и с тем, что конфликт как сложное взаимодействие людей – трудно регулируемый процесс с малой степенью предсказуемости. Человеческие отношения никогда не бывают однотипными, застывшими; они постоянно меняются. В каждом конкретном случае приходится определять содержание и специфику проявления данного конфликта, выбирая адекватные его природе методы воздействия на оппонентов, их поведение.

Шаг первый “Действительно ли в данном случае существует конфликт

интересов?”

- То, что представляется реальным конфликтом интересов, может в действительности быть *мнимым* конфликтом, если стороны не верно понимают обстоятельства или если одна из сторон неправильно интерпретирует предложения или интересы другой.
- Если стороны осознают это, конфликт исчезнет и необходимость в решении проблем отпадёт.

Мнимый конфликт может возникнуть по трём причинам.

1. Могут возникнуть ложные представления о намерениях или стремлениях другой стороны.
2. Одна из сторон может вообразить, что предполагаемые действия другой стороны приведут к таким издержкам, к которым на самом деле они привести не могут.
3. Одна из сторон может рассматривать намерения другой как спорные или необоснованные, каковыми они на самом деле не являются.

Шаг второй “Анализ собственных интересов, определение обоснованности высокого уровня своих притязаний и готовность придерживаться его”.

- Когда сделан вывод, что конфликт существует, следующим шагом участника конфликта должен быть тщательный анализ собственных интересов, базовых целей и ценностей.
- Прояснив свои интересы, следует определить обоснованно высокий уровень притязаний по этим интересам и подготовиться к тому, чтобы отстаивать их.
- В защите своих базовых интересов следует быть и амбициозным, и упорным.
- Для выработки подлинно интегративного решения конфликт иной раз должен быть длительным.
- Созидательные конфликты относятся к категории бурных обсуждений и лёгких споров, в которых обе стороны обозначают свои предпочтения и придерживаются своих целей, проявляя гибкость в способах их достижения.

Шаг третий “Поиск пути к примирению притязаний обеих сторон”.

- Определив высокий уровень своих притязаний, следует искать путь к тому, чтобы примирить их с притязаниями противостоящей стороны.
- Участник конфликта должен заняться поиском интегративного решения проблемы.
- Следует задаться сформулированными выше вопросами, помогающими изменить взгляд на проблему, и разработать одну или две модели поисков с целью достижения целей, которые обеим сторонам представляются самыми важными.

- Если одной из сторон не удаётся понять основные требования другой стороны, снижение издержек и состыковка интересов невозможны, и приходится удовлетворяться другими подходами.
- Бывает, что сведений о состоянии дел у другой стороны слишком мало, чтобы использовать продуманный подход к поиску интегративных решений. В таких случаях приходится идти путём проб и ошибок, предлагая серию вариантов решения проблемы в надежде, что один из них устроит противную сторону.

Шаг четвёртый “Снижение уровня притязаний и поиски решения”.

- Если шаг три не приводит к согласию, следует выбирать между двумя дальнейшими возможностями. Можно несколько снизить свои притязания, то есть уступить по менее приоритетным вопросам или вообще отбросить и сделать новую попытку достичь согласия.
- Когда модель поисков учитывает притязания стороны, можно снизить уровень принятия этих притязаний и, если это ведёт к согласию, убедить другую сторону в желательности такого снижения.
- Шаг 4 следует повторять, пока не будет достигнуто соглашение или уход не станет очевидно неизбежным.

Модели урегулирования конфликта.

Таблица 6. **Конфликтные ситуации и виды поведения в конфликтах.**

Исходные параметры	Приспособление	Уход	Борьба
Опыт взаимодействия участников ситуации	Позитивный опыт отсутствия разногласий или их преодоления.	Опыт непреодоленных разногласий и недоговорённостей.	Опыт непреодоленных разногласий и негативного эмоционального взаимодействия
Отношение к новой ситуации.	Уверенность в возможности договориться.	Отсутствие уверенности возможности договориться.	Нежелание договариваться. Актуализация негативных эмоций.
Параметры взаимодействия <ul style="list-style-type: none"> • цель взаимодействия; • неформальные компоненты взаимодействия; 	Договориться. Перейти к взаимопониманию. Положительный неформальный компонент. Партнёрские отношения.	Решить проблему Формализация отношений. Оппонент.	Целью является победа. Негативные неформальные компоненты. Противники.

<ul style="list-style-type: none"> • восприятие противостоящей стороны; • средство воздействия друг на друга. 	Использование положительных неформальных компонентов взаимодействия.	Использование формальных средств воздействия.	Использование негативных неформальных средств воздействия.
Исход ситуации.	Вероятность позитивного исхода.	Исход неопределён.	Вероятность негативного исхода.
 <p>← Направление движения специалиста по связям с общественностью при разрешении конфликта.</p>			

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Какие вы знаете шаги по урегулированию конфликтов?
2. Расскажите об этих шагах.
3. Как влияют стили поведения на развитие и исход конфликта?
4. В каком направлении должен двигаться конфликтолог при разрешении конфликта?

16. Институализация конфликтов. Легитимизация конфликтов. Условия легитимности и институальной процедуры. Структурирование конфликтующих групп.

Составление повестки дня.

Институализация конфликта – установление чётких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

Если в процессе совместного решения проблем требуется обсудить большое число вопросов, то нужна повестка дня, которая определяет порядок, в котором будут рассматриваться, эти вопросы.

Основные рекомендации по выработке повестки дня:

- в начале повестки дня ставятся более лёгкие вопросы, потому что успехи в решении проблем как бы накапливаются, они создают впечатление, что и дальнейшие достижения тоже возможны, что существует потенциал интегративного решения проблем.
- Часто желательно расширять повестку дня, включая в неё с виду посторонние вопросы. Рекомендуется на одной сессии обсуждать несколько вопросов одновременно, но не стараться решить эти вопросы.

- Когда повестка дня содержит столько пунктов, что возможности для взаимных услуг могут быть упущены из-за того, что вопросы, по которым такое решение возможно, рассматриваются в разное время. Чтобы такая ситуация не привела к менее привлекательному результату, можно в начале процесса решения проблемы принять правило, по которому никакой элемент соглашения не принимается окончательно, пока все вопросы не будут рассмотрены во всех подробностях. Это позволяет пересматривать вопросы, поставленные раньше, в свете вопросов, поставленных позже.

Поиски формулы.

При рассмотрении сложных вопросов часто важен двойной подход. Первые стадии процесса решения проблемы должны быть посвящены тому, чтобы выработать дополнительную формулу, то есть краткое описание общих целей, которое должно служить своего рода картой пути к конечному соглашению. Только после этого становится возможным создание эффективной повестки дня для разработки деталей соглашения.

Если формула не отработана, работа вязнет на деталях настолько, что удобные моменты упускаются, и стороны конфликта возвращаются к противостоянию на прежних позициях.

Третья сторона и её функции.

Решение проблем подразумевает общие усилия по нахождению взаимоприемлемого решения. Стороны или их представители свободно ведут переговоры. Они обмениваются информацией о своих интересах и приоритетах, вместе ищут действительно разделяющие их проблемы, проводят мозговой штурм в поисках таких вариантов решения, которые сближают их противостоящие интересы, и сообща оценивают эти варианты с точки зрения общего благополучия.

Однако из-за того или иного реального расхождения интересов полномасштабная дискуссия с целью решения проблем не всегда представляется целесообразной. Одна из сторон может опасаться, что её открытая позиция лишит её возможности добиться выгоды для себя в результате противостояния или создаст такую возможность для другой стороны. При наличии таких опасений практической альтернативой становится вариант, когда в решении проблем задействован только ограниченный круг лиц. Все описанные функции может выполнять либо один человек, либо небольшая группа лиц: постараться понять интересы другой стороны, выявить действительные проблемы, выработать взаимоприемлемые альтернативы и оценить их с точки зрения общей для обеих сторон перспективы.

Упрощённо говоря другая или третья сторона – это индивид или группа, которые находятся вне конфликта между двумя или большим числом сторон и пытаются помочь им в достижении согласия.

Различают контрактные и спонтанные способы вмешательства.

Контрактное вмешательство осуществляется специалистом по улаживанию конфликтов, который имеет специальную подготовку и опыт в вопросах, ставших предметом спора. Обычно такая сторона не имела прежде своих собственных отношений с конфликтующими сторонами, и её главная цель состоит не в улучшении отношений между ними, а в улаживании конфликта как такового.

Спонтанное вмешательство осуществляется не специалистом, а просто тем, кто заинтересован в разрешении конфликта. Такая третья сторона обычно состоит в каких-либо отношениях с конфликтующими сторонами и часто заинтересована в улаживании конфликта. При таком вмешательстве третья сторона ориентирована не только на улаживание сути спорных вопросов, но и на улучшение скорее всего испорченных отношений между конфликтующими сторонами.

Функции третьих сторон:

- формальные и неформальные роли; формальные это медиаторы, арбитры, омбудсмены; неформальные это посредники, специальные посланники.
- самостоятельные и представительские роли.
- званые и незваные; званые в высшей мере эффективны, так как по крайней мере одна из сторон конфликта мотивирована к тому, чтобы разобраться в конфликте, а во-вторых, факт приглашения третьей стороны усиливает её легитимность и тем самым вероятность того, что вмешательство получит признание. Примером незваной третьей стороны может служить свидетель ссоры двух друзей.
- беспристрастные и пристрастные; беспристрастная имеет больше шансов на успех, чем та, которую таковой не считают. Когда стороны находят, что медиатор настроен против них, они с меньшей вероятностью примут его посредническое участие.
- консультативные и директивные роли; иногда это только советы (медиаторство), а в других случаях это предписания или директивы (арбитраж).
- межличностные и межгрупповые роли.
- ориентация на решения и ориентация на отношения.

Условия успешного разрешения конфликта.

Для успешного разрешения конфликта рекомендуется выполнять следующие условия.

- Точно сформулировать суть конфликта. Лучше сделать это на стадии подготовки к обсуждению проблемы. В разгар дискуссии сделать это будет очень трудно.
- Конфликтующие стороны должны общаться открыто и активно. Прерывание общения – это стратегия избегания, а не достижения согласия, она заводит проблему в тупик.
- Все стороны должны поддержать запрет на угрозы, ультиматумы.
- Просьбы и предложения следует высказывать как можно конкретнее. Чем конкретнее просьба, тем больше шансов, что она будет удовлетворена.
- Не переходить от обсуждения дел или поступков к обсуждению личностных особенностей участников конфликта.

Последовательный ряд примирительных процедур.

Первый этап. Обязательный. Рассмотрение в определённые законом сроки коллективного трудового спора с целью его разрешения примирительной комиссией, формируемой из представителей работников и работодателей.

Второй этап. При недостижении согласия в примирительной комиссии сторон рассмотрение коллективного трудового спора должно быть продолжено с участием посредника.

Третий этап. Если и участие посредника не увенчалось достижением согласия, рассмотрение коллективного трудового спора переходит в трудовой арбитраж, который, как временный орган, формируется в составе трёх человек из числа профессиональных арбитров, без вхождения в него представителей конфликтующих сторон. Создание арбитража, его состав, регламент, полномочия оформляются соответствующим решением работодателя, представителя работников и госслужбы по урегулированию трудовых споров.

При осуществлении примирительных процедур наряду с правовыми, юридическими тонкостями улаживания социально-трудовых конфликтов сохраняет важность соблюдение общепринятых и проверенных практикой принципов ведения переговоров – одного из приоритетных и наиболее эффективных способов преодоления конфликтного противостояния.

Принципы ведения переговоров.

- Взаимное уважение и признание представителей сторон в качестве равнокомпетентных и полномочных.
- Доверие и паритетность лиц, представляющих субъектов на переговорах.
- Свобода выбора и обсуждения вопросов, относящихся к содержанию конфликта.

- Учёт реальных и обоснованных возможностей обеспечения мероприятий, направленных на устранение (ликвидацию) причин конфликта.
- Добровольность принятия субъектами, участвующими в переговорах, определённых обязательств.
- Контроль за выполнением обязательств, принятых сторонами, и ответственность за их осуществление.

Свойства групп.

Само существование своей и чужой группы приводит к тому, что чужие становятся объектом негативных предрассудков и дискриминации и к более жёсткой конкуренции за недостающие ресурсы. В сравнении с индивидами, группы более жёстко реагируют на постоянные необоснованные провокации и с большей готовностью выбирают отказ от сотрудничества при исследовании поведения в ситуации “дилемма заключённого”(игровая экспериментальная процедура, представляющая собой задаваемую участниками эксперимента ситуацию с матрицей выигрышей и потерь в зависимости от избираемой ими стратегии). Группы больше, чем индивиды, настроены на соперничество потому, что самоуважение у членов группы зависит от уверенности в том, что своя группа лучше, чем чужая.

Разнообразные изменения, которые происходят в группах по ходу конфликта и направлены на усиление и поддержание эскалации. Наиболее важным из них является развитие групповых норм и установок, ориентирующих на соперничество, формирование подгрупп, приверженных борьбе, и доминирующих воинственных лидеров. Конфликты, с которыми связаны такие перемены, в конце концов затухают или оканчиваются, но изменения часто сохраняются в виде остаточных явлений, что при следующем конфликте делает эскалацию более вероятной и сильной. Другими словами, когда такие изменения происходят, стабильность уменьшается и группа приобретает склонность к чрезмерной реакции на расхождение интересов или на провокацию.

Социальные связи.

Социальные связи имеют свойство способствовать уступкам и решению проблем. Они уменьшают тенденцию к использованию соперничества, особенно в его наиболее жёстких формах. Таким образом, социальные связи являются источником стабильности во взаимоотношениях и снижают вероятность эскалации конфликта. Они включают позитивные установки, уважение, дружбу, родство, осознаваемое сходство, членство в одних и тех же группах и зависимость в будущем. Важность группового членства – это то, что осознание общей принадлежности к какому-либо сообществу умеряет тактику, применяемую при разногласиях с другими членами этого сообщества.

Большинство связей обоюдны. Когда одна сторона чувствует свою связь с другой стороной, другая чувствует свою связь с первой.

Стабилизирующий эффект связей часто маскируется тем фактом, что люди, прочно связанные друг с другом, придают меньшее значение правилам вежливости. При более тесных отношениях затрагивается большее число проблем и могут происходить более бурные споры, по крайней мере кратковременные. Если же конфликт сохраняется, выше вероятность, что проблемы будут решены без применения жёсткой тактики.

Наиболее важны два типа связей: членство в одних и тех же группах и зависимость.

Общее групповое членство.

Общее групповое членство – осознание одной стороной того, что другая принадлежит к той же самой группе. Уместно предположить, что существует связь между членством в одних и тех же группах и стабильностью, а это может служить защитой участников конфликта от его эскалации. Также существуют свидетельства более выраженной тенденции к эскалации конфликта, когда участники групп выглядят или действуют совершенно по-разному и поэтому не могут с лёгкостью переходить из одной группы в другую.

Зависимость.

Зависимость представляет собой самый сложный источник связей. Одна сторона зависит от другой в той степени, в какой другая может контролировать результаты деятельности первой и поощрять её желаемое поведение или наказывать за неуютное. Зависимость обычно способствует стратегиям уступок и разрешения проблем и препятствует жёсткой тактике противостояния. Чем больше другая сторона может повредить или помочь первой, тем сильнее первая должна стремиться не сердить противника выдвиганием мелких требований или жёсткой манерой поведения. Следовательно, зависимость обычно вносит вклад в стабильность, особенно если она обоюдная.

Зависимость – палка о двух концах. Когда одна сторона зависти от другой в получении поощрений, возникает возможность расхождения интересов.

Существует также сложная взаимосвязь между стабильностью и шириной зависимости. Чем многочисленней сферы, в которых одна сторона зависит от другой, тем менее вероятно, что первая сторона зависит от другой, тем менее вероятно, что первая станет применять жёсткую тактику в какой-либо из этих сфер, потому что она побоится утратить помощь со стороны второй в остальных сферах. Следовательно, в таких случаях эскалация конфликтов становится менее вероятной.

Когда зависимость становится слишком широкой, её стабилизирующее воздействие ослабевает. Крайняя степень зависимости может даже способствовать эскалации конфликтов. Проблемой в таком случае оказывается то, что одна из сторон не в состоянии удовлетворить все потребности другой.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что такое институализация конфликта?
2. Расскажите о том, как вырабатывается повестка дня?
3. Какие вопросы включаются в повестку дня?
4. Для чего необходима выработка формулы разрешения конфликта?
5. Что такое третья сторона?
6. Каковы функции третьей стороны?
7. Что такое легитимизация конфликта?
8. Каковы условия успешного разрешения конфликта?
9. Какова последовательность примирительных процедур?
10. Расскажите об основных принципах ведения переговоров. Что такое группа и каковы её свойства?
11. Какие социальные связи вы знаете?

17. Анализ основных форм регулирования и разрешения конфликтов.

Заблуждения, затягивающие разрешения конфликта.

- “Конфликт может разрешиться только выигрышем одной стороны и проигрышем другой”. Это заблуждение. На самом деле в глубоком конфликте проигрывают обе стороны. Углубляя конфликт, мы увеличиваем свой проигрыш.
- “Он плохой (глупый, упрямый, ленивый ...) человек”. Убеждение, что причина конфликта в том, что “он” (“она”) плохой. Он должен измениться, и тогда проблемы не будет.
- “Есть камень преткновения”. Ситуацию воспринимают как неразрешимую, потому, что уверены, что существует непреодолимое препятствие для взаимопонимания. Обычно впечатление о непреодолимости препятствия возникает в результате неудачных попыток решить ситуацию одним способом, хотя человек считает, что пробовал делать это по-разному. Необходимо творческий поиск действительно разных подходов.
- “Поиск соломинки в глазу другого”. Ясно видны недостатки другого, но не осознаются такие же недостатки у себя.

- “С тобой всё ясно”. Стремление неоправданно упрощать ситуацию. Уверенность в том, что действия другого ошибочны, неправильны, основываются на сомнительных принципах и т. п.

Условия успешного разрешения конфликта.

- * Точно сформулировать суть конфликта. Лучше сделать это на стадии подготовки к обсуждению проблемы. В разгар дискуссии сделать это будет очень трудно.
- * Конфликтующие стороны должны общаться открыто и активно. Прерывание общения – это стратегия избегания, а не достижения согласия, она заводит проблему в тупик. По ходу разговора повторяйте основные мысли партнёра (желательно перефразируя), чтобы он был уверен, что вы его слышите и понимаете.
- * Все стороны должны поддержать запрет на угрозы, ультиматумы. Иначе обсуждение имеет мало шансов быть продуктивным.
- * Просьбы и предложения следует высказывать как можно конкретнее. Чем конкретнее просьба, тем больше шансов, что она будет удовлетворена.
- * Не переходить от обсуждения дел или поступков к обсуждению личностных особенностей участников конфликта. По ходу дискуссии не поминать друг другу старых грехов.

Правила ведения разговора при разрешении конфликта.

- * Слушайте, не перебивая. Покажите собеседнику, что вы внимательны и действительно стремитесь к достижению согласия. Подчеркните то, что вас объединяет, что у вас есть общего.
- * Обратитесь к какой-либо конкретной ситуации, которая вас не устраивает, и постарайтесь описать её безоценочно. Выясните, как понимает эту ситуацию другая сторона. Выскажите то, что вы чувствуете в связи с этой ситуацией, и постарайтесь понять чувства партнёра. Многие конфликты вырастают из-за невысказанных мыслей и чувств.
- * Как можно более откровенно обсудите мотивы поведения всех вовлечённых в конфликт сторон.
- * Помните, что первым делает шаг на встречу не слабый, а мудрый. Уступки далеко не всегда нарушают равенство позиций, не исключают возможность “сохранить лицо”.
- * По ходу обсуждения время от времени пробуйте по-новому, более точно сформулировать суть конфликта и предлагайте партнёру конкретнее сформулировать желательный для него конечный итог обсуждения.
- * Хорошо, если принятое решение будет записано. Неважно, на чём. Имеет значение сам факт, что при необходимости точную формулировку можно найти.

* Разговор не должен быть закончен “ничем”. Если удовлетворяющее решение не найдено, всё равно должен быть подведён итог. Его надо постараться сформулировать ясно.

* Поблагодарите собеседника за то, что он пошёл на разговор.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что может затягивать разрешение конфликта?
2. Каковы условия успешного разрешения конфликта?
3. Каковы правила ведения разговора при разрешении конфликта?

18. Проблема предупреждения и предотвращения конфликтов.

Основные приёмы в разговоре с назревающим конфликтом.

* Старайтесь не “выпаливать” всё, что думаете, в момент гнева, ведь часто есть возможность выяснить отношения позже, в другом состоянии. Используйте другие способы выплеснуть эмоции. Может случиться так, что одно неосторожное слово потом не загладят никакие объяснения, благородные дела, подарки...

* Дайте собеседнику выговориться и выдержите паузу. Скажите о впечатлении, которое произвели на вас слова партнёра.

Сообщите собеседнику о том, как вы воспринимаете его состояние. Например: “Вы выглядите очень взволнованным (озабоченным, опечаленным ...)” или “Мне кажется, вы раздражены”.

* Сообщите о своём состоянии в данной ситуации. Например, в такой форме: “Меня беспокоит, что мы с вами ...” или “Когда вы говорите таким тоном, мне трудно участвовать в обсуждении”.

* Скажите собеседнику, что вы его цените, и дорожите его мнением. На любом шаге общения давайте возможность партнёру “сохранить своё лицо”.

* Если вы были не правы – признайте это. Способность признавать собственные ошибки является признаком силы, свидетельством личностного развития, продвижения к зрелости. Открытое признание заблуждений не заставит вас с неизбежностью смотреть потом на партнёра только снизу вверх. Чрезмерная уверенность в своей правоте и огненный темперамент могут подтолкнуть к необузданным поступкам, сходным с таким:

– Мадам Дюпон, почему вы ударили своего мужа утюгом по голове?

– Я ему тысячу раз говорила, что у меня покладистый характер, а он не верил!

* Если вы видите подходящее решение конфликта, предложите его для обсуждения. Если оно не встречает поддержки обратитесь к фактам. Когда много фактов, не перебирайте все – начинайте с самых важных.

* Если поведение партнёра не меняется в желательном направлении, повторите его самые неразумные слова. Может быть он подумает о них ещё раз.
Старайтесь вести себя корректно, лучше подчеркнуто вежливо.

Принципы разрешения конфликтов.

Конфронтация возникает внутри организации при изменениях, часто это прямое столкновение. Она может быть полезна для развития изменений при грамотном использовании методов разрешения конфликтов. Если конфронтация нежелательна, то используется челночная дипломатия, где консультант является посредником и организует взаимодействие конфликтующих групп без их непосредственного контакта друг с другом. Очень важно на всех этапах обеспечить грамотную, не травмирующую обратную связь, информируя основных участников процесса о реальном поведении “противников”. Австралийской организацией по разрешению конфликтов были разработаны следующие принципы.

- Хочу ли я разрешить этот конфликт? (Будь готов решить проблему)
- Вижу ли я всю картину или только свой уголок? (Смотри шире)
- Каковы нужды и опасения других? (Опиши их объективно)
- Каким может быть справедливое решение? (Давайте поговорим)
- Варианты решения. (Придумайте их как можно больше. Отберите те, которые наиболее соответствуют нуждам всех участников)
- Можем ли мы решить это вместе? (Давайте вести дело на равных)
- Что я чувствую? (Я чересчур эмоционален? Могу ли я: а) посмотреть на факты; б) дать остыть эмоциям; в) поделиться своими чувствами?)
- Что я хочу изменить? (Будь честен. Нападай не на личность, а на проблему)
- Какие новые возможности открываются передо мной? (Смотри на плюсы, а не на минусы)
- Как бы я чувствовал себя в их шкуре? (Дай знать, что ты понимаешь их)
- Нужен ли нам нейтральный посредник? (Поможет ли это нам лучше понять друг друга и прийти к обоюдоприемлемым решениям?)
- Как мы оба можем выиграть? (Ищите решения, Учитывающие нужды всех участников)

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Какие вы знаете приёмы в разговоре с назревающим конфликтом?
2. Расскажите о приёмах разрешения конфликтов.

19. Информационное противоборство в конфликте.

Принцип социальной, групповой и личностной прагматичности.

Принцип определяет одновременное удовлетворение потребностей общества и потребителя через достижение назначения заказывающей коммуникативно-предметное поле организации. Это становится возможным на основании концепции “использование и удовлетворение” и вводимого нами принципа мифоцентрированности.

Выделяются две основные парадигмы исследования массовой коммуникации. *Медиацентрированная парадигма* основное внимание уделяет проблеме воздействия канала массовой коммуникации на потребителя, на подчинение человека силе воздействия массовой коммуникации.

В *Человекоцентрированной парадигме* главный упор делается на потребителя массовой коммуникации, его потребностях.

Воздействия информационного потока на потребителя информации через средства массовой коммуникации основывается на том, что его определённые поступки и рассуждения связываются якобы с одними потребностями, но на самом деле за ним стоят другие потребности, которые и управляют потребителем. Мотив такой смещённой потребности называют мифом. А систему постоянно употребляемых в данном обществе мифов – мифологией. Вид мифологии зависит и от того, к какой части общества принадлежит человек. Каким стилем жизни он живёт. Сюда накладываются культурные традиции, воспитание и т. д. Мифологию потребителей современного информационного технического общества называют *Мифологией Технического общества* или *T-Мифологией*. Кроме таких Потребностных Мифологий мы выделили *Мифологические Аргументации*. Это искажение структуры и смысла сообщений относительно некоторых проблем и путей разрешения.

Мифологические Аргументации приписывают приёмы аргументации через эмоционально-образные решения, стереотипы, не осознаваемые человеком. Теория Аргументации (Ф. Еемерен, Р. Гротенхорсти, 1992) для области рационально-логических аргументов имеет общие точки соприкосновения с Мифологическими Аргументациями. Принцип мифоцентрированности сообщения означает, что потребитель действительно активно выбирает сообщения средств массовой коммуникации, но удовлетворяющие не его потребности, а его Мифы. Мифы же вытекают из системы ценностей общества и группы, к которым принадлежит потребитель. Удовлетворение мифов потребителя совсем необязательно ведёт к удовлетворению некоторых его потребностей, оно только обещает это удовлетворение.

Через принцип мифоцентрированности снимается противоречие между медиаориентированной и человекоцентрированной парадигмой исследований. Иными

словами это означает снятие противоречия между системами проектирования массовых коммуникаций, ориентированных на общество и системами проектирования, ориентированными на потребителя, что весьма важно.

Принцип мифоцентрированности имеет значение для понимания места массовых коммуникаций в современном мире, так как отмечается:

“ всё большая значимость не только в духовно-практическом, но и в социально-политическом и экономическом планах мифологического знания, понимаемого как образно-эмоциональный уровень духовно-практического освоения мира в его целостности, выступающего как необходимое общественно- индивидуальное состояние системы “мир – человек – люди – мир”... становление желаемого-необходимого мира требует опережающего формирования мифологического уровня знания общества...”

(Г. Петруша, 1993).

Важно отметить наличие этого принципа мифологии в общественном сознании:

“Советский рекламный плакат появился одновременно с политическим плакатом и... был его продолжением, его представителем в сфере экономической борьбы. Средствами рекламы решались две важнейшие задачи: нужно было привлечь покупателей в государственные магазины и лавки – это во-первых, а, во-вторых, нужно было укрепить доверие к товарам, выпускаемым советскими предприятиями”

(А. Тарханов, 1994)

В последнем случае методология принципа “социальной, групповой и личной прагматичности” позволяет констатировать третью важнейшую задачу советского рекламного плаката – стабилизировать людей, придать им чувство устойчивости в жизни и уверенности в то непростое время.

Т-мифология.

В средствах массовой информации под современным мифом чаще всего понимают структуру и смысл сообщения, злонамеренно искажающего суть некоторой проблемы и пути её разрешения. Очевидно, можно выделить как такие мифы, граничащие с простым обманом, так и мифы, определяемые как некоторые объективно обусловленные в потребительском обществе идеи. Эти идеи изменяют мировоззрение, пути удовлетворения потребностей человека. Для систематического описания мифов важным является описание потребностей человека, так или иначе выделяемых различными авторами.

Потребности человека.

- В пище, дыхании, движении, отдыхе (физиологические потребности).
- В безопасности, уверенности, положительной самооценке (экзистенциальные потребности).

- В слиянии с каким-либо существом.
- В творчестве.
- В познании, освоении мира.
- В проявлении воли.
- В мировоззрении. Непротиворечивая картинка мира, идентификация (пол, личность, общество, род, культура), поиск объекта уподобления, преклонения, система ценностей, программа проживания.
- В сверхсмысле.

От мировоззрения человека в значительной степени зависят пути удовлетворения потребностей. Языки, знаковые системы, которыми владеет человек определяют его видение мира. Предъявление изображений, обладающих некоторыми формальными элементами – инвариантами (Дж. Гибсон, 1988), их организация и динамика способны воздействовать на человека и корректировать его мировоззрение.

Потребности мифологии.

1. Волшебность (искажает и эксплуатирует потребность в сверхсмысле):

- усиление: данная мифология обещает каждому чудесное усиление своих ресурсов, которое связывается с обладанием неким предметом;
- антропоморфность (искажает и эксплуатирует потребность в познании, освоении мира): мифология эксплуатирует особенность нашего мышления, одушевляющего объекты окружающего мира и заставляющую ждать этого одушевления;
- тотемичность (искажает и эксплуатирует потребности в познании, освоении мира и мировоззрении); мифология придаёт объектам статус загадочных и могущественных существ, перед которыми недолго и оробеть, но владение ими так приятно...;
- загадочность;
- символичность: эта мифология склонна придавать объектам значение символов успеха.

2. Псевдоэкзистенциальность (искажает и эксплуатирует потребность в безопасности):

- ложные смыслы жизни: смысл жизни декларируется в следовании некоторым условным действиям (следование моде, накопление денег и т. д.);
- замена процесса обладанием (псевдосчастье);
- бегство от действительности (развлечения, гиперинформированность, трансы);
- стремление отгородиться: при применении этой мифологии Вас будут стараться убедить, что совершение некоторой последовательности действий, владение некоторыми объектами даст Вам покой и безопасность.

3. Ложное слияние (искажается и эксплуатируется потребность в слиянии с каким-либо существом).

В отличие от З. Фрейда , Э. Фромм разделял Эрос на физиологическую, эротическую потребность и глубинное стремление к духовному слиянию с каким-либо объектом / субъектом. Данная мифология и предлагает подобное слияние.

4. Ложное творчество (искажается и эксплуатируется потребность в творчестве).

Вместо действительного творчества данная мифология обещает его имитацию.

5. Качественные искажения информации (искажается и эксплуатируется потребность в познании, освоении мира).

В этой мифологии под формальными признаками беспристрастного информирования скрываются глубинные структурные искажения ситуации. Например, анекдот про соревнование двух бегунов (советского и американского) – ТАСС сообщает: “Наш бегун пришёл вторым, а американец предпоследним”.

6. Замена деятельности наблюдением (Искражается потребность в познании мира).

Потребителя информации можно обездвигнуть неким периодическим и развивающимся действием. Например, передачи по TV – футбол, хоккей, новости.

7. Ложные препятствия, опасность (эксплуатируется потребность в проявлении воли).

Внушается мысль, что обладание данным объектом требует силы воли, мужества, так как оно опасно или опасен путь его получения.

8. Искражения мировоззрения (эксплуатация потребности в мировоззрении):

- принудительное означивание: объект “смыкают” в Вашем сознании с некоторыми хорошо известными и значимыми;

- ложная аффилиация через маркеры (самоприсоединение к группе): данная мифология предлагает объект – маркер принадлежности к группе;

- ложная аффилиация через врагов: эта мифология использует второй механизм объединения-аффилиации – сплачивание против окружающего антагониста – мрака;

- фаллологоцентризм: складывается из двух понятий: логоцентризма – особенности европейского мышления из двух составляющих бинарной оппозиции (“чёрное – белое”, “добро – зло”, “день – ночь”, верх – низ” и т. д.) одну выделять положительным значением, а вторую – отрицательным значением и рассматривать как дополнительную; и фаллоцентризма – в оппозиции “мужчина – женщина” первый наделяется главенствующим положительным значением;

- ложные стереотипы, роли, сценарии поведения: нет ложных сценариев жизни – каждый живёт так, как может.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что такое прагматичность?
2. Какие принципы прагматичности вы знаете?
3. Расскажите о Т-мифологии.
4. Назовите основные потребности человека.
5. Каковы потребности мифологии?

20. Принципы организации собственного информационного потока.

Главные функции косвенной рекламы и её приёмы.

Косвенной рекламой пользуются ради трёх основных целей:

- завоевать известность на рынке;
- создать репутацию фирме;
- сохранить репутацию в момент кризиса.

Каждая из трёх функций требует несколько иного подхода. Многие фирмы пользуются косвенной рекламой только для продвижения. Однако идеальная стратегия косвенной рекламы включает все три цели, хотя они реализуются в определённом порядке.

Действия в области косвенной рекламы могут быть самыми разнообразными. Но чаще всего встречаются и являются наиболее эффективными:

- сообщения и информационные пакеты для прессы;
- статьи в отраслевых или потребительских журналах;
- выступления на радио и телевидении;
- выступления на собраниях, в школах и т. д.;
- организация курсов и семинаров в своей фирме (или на темы, связанные с фирмой);
- участие в общественной жизни.

Завоевание известности.

Бесплатная реклама (publicity) – это действия из арсенала косвенной рекламы, которые призваны распространить информацию о значительном событии: открытии магазина, подготовительных курсов, концерте и т. д. Окружающим заявляется следующее: “ Взгляните на меня сейчас, я делаю то, что вас заинтересует”.

Присутствие на презентации фирмы звезды экрана или мэра города, запуск с площадки у открывающегося магазина трёх воздушных шаров, публичная стрижка наголо, торжественная клятва передавать определённый процент от прибыли на благотворительные нужды – всё это примеры “ бесплатной рекламы”.

Объединяет их то, что каждое из этих событий настолько неординарно и интересно для СМИ, что вызовет в прессе, на радио и ТВ упоминания, за которые не придётся платить.

Создание репутации.

Завоевание репутации это длительный и кропотливый процесс. Ключ к успеху: частое и регулярное представление своего предприятия общественности. Нужно искать возможность и способ подать сведения о своей фирме и умело реагировать на новости, приходящие из внешнего мира. Соединять название фирмы с событиями, людьми и организациями, которые могут принести ей пользу. Такие ситуации используются и при помощи соответствующей техники косвенной рекламы. Всякий раз, принимая решение из области косвенной рекламы, нужно задавать себе вопрос: “ Укрепит ли оно мою позицию?”

Удачные действия в области косвенной рекламы увеличивают известность организации, создают ей репутацию, причём (что важно!) без затрат огромных средств.

Защита репутации.

Хорошая косвенная реклама может помочь фирме преодолеть критическую ситуацию. Что нужно делать, если милиция нагрянет с обыском в офис вашей организации? Если в автомобиле, принадлежащей вашей фирме, откажут тормоза? Что предпринять, если кто-то тайно начнёт помещать яд в производимые вами продукты? Или когда конкуренты распускают слух, что вы – мафиози? Когда ребёнок, проглотив выпущенную вами игрушку, задохнётся? Когда выпускаемый вами продукт заподозрят во вредном воздействии на окружающую среду и провоцировании рака?

Такие ситуации встречаются в действительности. Для минимизации ущерба репутации, нужно поддерживать хорошие связи со СМИ и иметь на случай непредвиденной ситуации тщательно продуманный план.

Рекомендации на случай кризиса:

- назначить ответственного за контакты с прессой одного сотрудника;
- разработать письменный план преодоления кризисной ситуации;
- необходимо позаботиться, чтобы каждый сотрудник фирмы получил свой экземпляр плана и понял его суть.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Что такое косвенная реклама?
2. Каковы главные функции косвенной рекламы?

3. Что вы знаете о приёмах косвенной рекламы?
4. Как, по-вашему, можно завоевать известность?
5. Как создаётся репутация?
6. Как защитить репутацию?

21. “Связи с общественностью” как средство кризисного регулирования, как средство предотвращения конфликта или минимизации его последствий.

Управление проблемами с целью предотвращения кризисных ситуаций.

“Управление проблемами – это способность понять, мобилизовать, координировать и подчинять все функции планирования стратегии и тактики, все мастерство публичных отношений к достижению единственной цели – активному участию в разработке политики по отношению к общественности, от которой зависит судьба людей и института”.

Говард Чейс.

Шаги управления проблемами:

- идентификация проблем, на которые организации следует обратить внимание;
- анализ и определение пределов каждой проблемы с точки зрения её воздействия на местные группы общественности;
- выявление и демонстрацию альтернативных вариантов стратегии;
- реализацию программы действий, нацеленной на распространение позиций организации и влияние на восприятие проблемы;
- Оценку результатов выполнения программы с точки зрения достижения цели организации.

Основные элементы процесса управления.

- Предвидение проблем.
- Определение жизненно важных для организации проблем и удержание их в центре внимания.
- Определение сильных и слабых мест.
- Приоритетность проблем обусловленных внешним фактором
- Защита организации от воздействия внешних факторов.
- Идентификация и упорядочивание возникающих проблем. План мероприятий.
- Обеспечение руководством поддержки отдела по связям с общественностью при процессе управления проблемами.

Стратегия предупреждения конфликтов.

Необходимо создавать в коллективе такие производственные условия и психологическую атмосферу, при которой возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Реализация этой стратегии заключается в проведении разнообразных организационных и разъяснительных мероприятий, направленных на улучшение условий труда, создание рациональной информационной структуры управления организацией, разработку обоснованных систем вознаграждения за результативный труд, обеспечение строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций.

Факторы, возникающие в кризисной ситуации, и типичные ошибки специалистов по связям с общественностью.

От того, как организация поведёт себя в условиях кризиса, будет зависеть отношение к ней в будущем. В условиях кризисной ситуации важно действовать разумно, откровенно и честно сотрудничать со средствами массовой информации, своими служащими и населением в целом. Необходимо учитывать следующие факторы возникающие при кризисе: внезапность, недостаточность информации, эскалацию событий, возможную потерю контроля, нарастание вмешательства внешних сил, ощущение “осады”, панику.

Всё это может привести к ошибкам:

- Колебания, порождающие у общественности впечатление о нерешительности, равнодушии, некомпетентности или отсутствии подготовки.
- затуманивание, приводящее к мысли о неискренности и бесчувственности.
- Мечь, увеличивающая напряжение и нагнетающая эмоции вместо того, чтобы успокаивать общественность.
- Ложь или уклонение, порождающие раздражение своей безосновательной высокопарностью.
- конфронтация, дающая повод другим раздувать проблему и нагнетать обстановку.
- Судебное оспаривание, которое неизбежно делает кризис ещё более очевидным и способно привести к менее разумной развязке.

Шаги по преодолению кризисной ситуации рекомендуемые специалистам

“Связи с общественностью”.

- Реагирование на изменение ситуации с одновременным отстаиванием своей принципиальной позиции.
- Привлечение высшего руководства к активным действиям.

- Использование помощи каждого, кто наделён большими полномочиями и пользуется уважением.
- Присутствие руководителей там, где ситуация наиболее критическая.
- Назначение человека, отвечающего за распространение информации.
- Восприятие средств массовой информации как своих друзей с разъяснением им своей точки зрения относительно кризиса.
- Нельзя держать своих служащих в неведении.
- Необходимо избегать нагнетания отдельных ситуаций.
- Заранее думать о позиционировании организации после преодоления кризиса.
- Всеохватывающее изучение общественного мнения в условиях кризисных ситуаций.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Расскажите об управлении проблемами с целью предотвращения кризисных ситуаций.
2. Какие вы знаете шаги управления проблемами?
3. Назовите основные элементы процесса управления.
4. Что такое стратегия предупреждения конфликтов?
5. Расскажите о типичных ошибках при разрешении кризисной ситуации.
6. Каковы должны быть шаги по преодолению кризисной ситуацией?

Глоссарий.

Агрессия – Индивидуальное или групповое поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба другому человеку или социальной группе.

Антипатия – устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе); проявляется в неприязни, недоброжелательности.

Арбитр – Третья сторона в конфликте.

Аутокоммуникация – естественное условие психологической активности человека, постоянное общение с самим собой, приводящее при определённых обстоятельствах к внутриличностному конфликту.

Аффилиация – самоприсоединение к группе.

Внутренняя установка – субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

Внушение – это процесс влияния на психическую сферу индивида, связанный с сужением сознания, уменьшением критичности, а так же с уменьшением понимания каких-либо логических оценок.

Восприятие – это субъективный образ предмета, явления или процесса непосредственно воздействующего на анализатор или систему анализаторов.

Границы конфликта – Внешние структурно-динамические пределы конфликта по числу участников (субъективные границы); по территории, на которой происходит конфликт (пространственные границы); по продолжительности конфликта (временные границы).

Динамика конфликта – движение конфликтного столкновения, стадии и фазы его развития.

Завершение конфликта – устранение объективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию.

Институализация конфликта – установление чётких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

Инцидент – это практические действия участников конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обострённого встречного интереса.

Источники конфликтов – стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, воздействующих на поведение людей, проблемы трудовой мотивации, обрывы в коммуникативных связях, различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях.

Катарсис – термин введён Аристотелем как душевная разрядка, испытываемая зрителем в процессе сопереживания. Употребляется в религиозном, эстетическому переживанию, облегчение после психического напряжения. Это освобождение от отрицательных чувств и мыслей под воздействием произведений искусства, музыки, соблюдение ритуалов.

Коммуникация – информационное взаимодействие субъектов, которое характеризуется следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентаций, интересов, представлений о предмете взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия.

Компромисс – стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определённые взаимные уступки.

Конфликт – отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов и суждений.

конфликтная ситуация – это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников (сторон), каждый из которых имеет свои цели и мотивы, средства и способы решения лично значимой проблемы.

Конфликтогены – слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту, вызывают возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональные состояния.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте.

Лидер – член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных членов группы в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

Медиатор – профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта.

Мифология технического общества (Т-мифология) – условно истинные высказывания рекламы о предметном окружении.

Объект конфликта – это предмет, явление, событие, проблемы, цель, действие, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликты.

Парадигма – традиция в науке, заложенная обычно конкретной научной работой, объединяющая когнитивный и социальный уровень исследования, имеющая протяжённость во времени и пространстве и являющаяся коллективной собственностью.

Парадигма медиаориентированная – направление, сосредоточенное на проблеме воздействия канала на коммуникации.

Психологическая установка представляет собой положительное отношение к какому-либо человеку или объекту. Негативная психологическая установка – прямая противоположность.

Позиция – то, о чём заявляют субъекты конфликта.

Посредник – третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы.

Предмет конфликта – то, из-за чего возник конфликт.

Предупреждение конфликта – деятельность, которую субъект конфликта осуществляет в вынужденной и превентивной форме.

Прогнозирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

Проекция – осознанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей, побуждений и качеств на других.

Противоборство – взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба.

Разрешение конфликта – вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

Регрессия – реакция на ответственные ситуации “возвращением” к детским типам поведения, которые на той стадии были успешными.

Регулирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

Ригидность – отсутствие гибкости в поведении, трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся обстановке.

Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

Соперничество – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

сотрудничество – Стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Статус – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень его авторитетности. Статус может быть высоким, средним или низким.

Структура конфликта – совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

Талерантность – терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям.

Трансакция – единица взаимодействия партнёров по общению, предполагающая выбор определённой позиции (Родитель, Взрослый, Ребёнок).

Управление конфликтом – целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Установка – готовность, предрасположенность субъекта к определённой ситуации, определённому поведению, действию.

Уступка – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

Участники конфликта – это субъекты, непосредственно вовлечённые во все фазы конфликта, непримиримо оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны.

Уход – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

Рекомендуемая литература:

1. Алиева М. А., Гришанович Т. В., Лобанова Л. В., Травникова Н. Г., Трошихина Е. Г. Тренинг развития жизненных целей./Я сам строю свою жизнь. / Под ред. Е. Г. Трошихиной/ СПб., Речь, 2001. / 216 с.

2. Антикризисное управление: Учебник. / под ред. Э. М. Короткова/ М., ИНФРА-М, 2001. / 432 с.
3. Берн Эрик. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / М., “Прогресс”, 1988. / 400 с.
4. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе. /Социально-психологический практикум / Л-д, Лениздат, 1989. / 222 с.
5. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. / М., “ИНФРА - М, 2001./ 224 с.
6. Гришина Н. В. Психология конфликта. / СПб, “Питер”, 2000. / 464 с.
7. Делл Д., Линда Т. Учебник по рекламе. /Пер. с польск. Н. В. Бабиновой / Минск, ИООО “Современное Слово”, 1997. / 320 с.
8. Елисеев О. П. Конструктивная типология и психодиагностика личности. /Под ред. Панфёрова В. Н./ Псков, Издательство Псковского областного института усовершенствования учителей, 1994./ 280 с.
9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. / СПб., “Питер”, 2001./ 368 с.
10. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. / Учеб. пособие/ М., 1995.
11. Кристофер Э. Смит Л. Тренинг лидерства. / СПб., “Питер”, 2001./ 320 с.
12. Куликов Л.В. Мозаика радости. / СПб., Питер Пресс, 1997. /Серия “Сам себе психолог”/ 416 с.
13. Майерс Д. Социальная психология. / СПб., “Питер”, 1999. / 688 с.
14. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. / М., “Инфра – М”, 1996. / 255 с.
15. Пиз Аллан. Язык телодвижений. / М., “Эксмо – Пресс”, 2000./ 268 с.
16. Практическая психология. /Под ред. М. К. Тутушкиной/ СПб., Дидактика Плюс, 1998. / 336 с.
17. Преступная толпа. / М., Институт психологии РАН, 1999. / 320 с.
18. Психология личности в трудах отечественных психологов /Сост. Куликов В. Л. / СПб, “Питер”, 2000. / 476 с.

19. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии. / Под ред. М. К. Тутушкиной/ СПб., Дидактика Плюс, 1998. / 348 с.
20. Психологический словарь. /Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова/ М., Педагогика-Пресс, 1997. / 440 с.
21. Рубин Д., Пруйт Д. Ким С. Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. /СПб., “прайм – ЕВРОЗНАК”, 2001./ 352 с.
22. Советы психолога менеджеру. /Уч. пособие под ред. М. К. Тутушкиной/ СПб, 1994.
23. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка кадров
24. Ульяновский А. Мифодизайн рекламы. / СПб., “Институт личности”, 1995./ 300 с.
25. Управление персоналом. / Под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. / М., ЮНИТИ, 2000. / 423 с.

Приложения.

Приложение 1. Программа курса конфликтология.

Конфликтология, её предмет и задачи, история становления как науки. Формирование отечественной школы конфликтологии.

Природа социального конфликта. Источники и причины его возникновения. Позитивные и конструктивные функции. Структурные элементы конфликта.

Проблема типологии конфликтов. Человеческий фактор в конфликте. Проблема эмоций и психологической несовместимости. Типы конфликтных личностей. Типичное поведение в конфликтной ситуации (тест К. Килменна). Характеристика основных стилей: конфронтация, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество.

Проблема коммуникаций в конфликтных ситуациях. Коммуникации как источник конфликта. Коммуникации как процесс с обратной связью. Механизм искажения информации. Основные функции коммуникаций. “Барьеры” коммуникаций.

Регулирование и разрешение социальных кризисов и конфликтов: определение основных понятий – регулирование, разрешение, управление, предотвращение, минимизация последствий. Этапы и последовательность оптимального урегулирования конфликтов. Институализация конфликтов. Легитимизация конфликтов. Условия легитимности и институальной процедуры. Структурирование конфликтующих групп. Анализ основных форм регулирования и разрешения конфликтов.

Проблема предупреждения и предотвращения конфликтов.

Информационное противоборство в конфликте. Принципы организации собственного информационного потока. “Связи с общественностью” как средство кризисного регулирования, как средство предотвращения конфликта или минимизации его последствий.

Приложение 2. Ситуационные задачи по теме “конфликтная ситуация”.

ЗАДАЧА 1.

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы ещё плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники ещё не знают вас в лицо. Вы идёте на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чём-то оживлённо беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните своё поведение.

ЗАДАЧА 2.

Вы начальник отдела. В отделе напряжённая обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно

встречаете свою подчинённую – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите её в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните своё поведение.

ЗАДАЧА 3.

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чём причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

ЗАДАЧА 4.

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать у его заместителя. Приём на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные ситуации.

ЗАДАЧА 5.

В ответ на критику со стороны подчинённого, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чём причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Приложение 3. Ситуационные задачи на тему “Формулы конфликта”.

ЗАДАЧА 1.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвёт данную записку.

ЗАДАЧА 2.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил её одному из подчинённых. Оснований для депримиования не было. На вопрос подчинённого руководитель не смог объяснить причины, сказал только: “ Это я вас учу”.

ЗАДАЧА 3.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Начальник сообщает подчинённому, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчинённый отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

ЗАДАЧА 4.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

Начальник участка даёт задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

ЗАДАЧА 5.

Определите природу конфликта в следующей ситуации.

На совещании один из подчинённых, не выдержав нажима руководителя, в полусутоливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашёлся, что сказать, но после этого случая стал действовать ещё более жёстко, особенно в отношении “шутника”.

Приложение 4. Ситуационные задачи на тему “Трансактный анализ конфликтов”.

ЗАДАЧА 1.

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Предприниматель обращается к налоговому инспектору: “ На каком основании вы наложили на меня штраф?”. Инспектор: “ Давайте разберёмся”. И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

ЗАДАЧА 2.

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Руководитель спрашивает у своего заместителя: “ Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?”. Заместитель: “ У меня есть некоторые соображения по этому поводу”.

ЗАДАЧА 3.

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрёка: “ Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи”. Заместитель: “ Меня отвлекли семейные обстоятельства”.

ЗАДАЧА 4.

Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации.

Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчёта. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

Приложение 5. Ситуационные задачи на тему “ Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте”.

ЗАДАЧА 1.

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свёртывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как довести до неё свои соображения?

ЗАДАЧА 2.

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы “вышел из себя”, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчинённому так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

ЗАДАЧА 3.

У вас в подразделении есть несколько подчинённых, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать “тусовки” прямо на рабочем месте. Вы знаете какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

ЗАДАЧА 4.

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнёром, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряжённое, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?